

Leena Huusko

## **LIIKETOIMINTASUUNNITELMA – VUOKATIN LOMA-MARIA OY**

Opinnäytetyö  
Kajaanin ammattikorkeakoulu  
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala  
Matkailun koulutusohjelma  
Kevät 2010



**Kajaanin  
ammattikorkeakoulu**

## OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	Koulutusohjelma Matkailu
Tekijä(t) Leena Huusko	
Työn nimi Liiketoimintasuunnitelma – Vuokatin Loma-Maria Oy	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Arto Huuhtanen
	Toimeksiantaja Toiminimi Vuokatin Sini-Maria
Aika Kevät 2010	Sivumäärä ja liitteet 45+2
<p>Opinnäytetyöni tavoitteena oli perehtyä liiketoimintasuunnitelman eri osa-alueisiin ja laatia liiketoimintasuunnitelma perustettavalle majoitustoiminnan yritykselle. Toimeksiantajana oli Toiminimi Vuokatin Sini-Maria, jonka omistaja on aloittanut majoitustoiminnan keväällä 2009 Vuokatissa Sotkamossa. Yrityksen majoitustoimintaa jatkamaan ja kehittämään on tarkoitus perustaa osakeyhtiömuotoinen yritys, nimeltään Vuokatin Loma-Maria Oy. Uuden yrityksen liikeideana on vuokrata lomahuoneistoja Vuokatissa Katinkullan kylpylän läheisyydessä. Opinnäytetyössä ei käsitelty varsinaisia yrityksen perustamistoimenpiteitä vaan keskityttiin uuden yrityksen liiketoiminnan suunnitteluun laaditun liiketoimintasuunnitelman avulla.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus muodostuu yrityksen suunnittelua, liiketoimintasuunnitelmaa ja Sotkamon/Vuokatin matkailua käsittelevistä teorioista. Työn empiirisessä osuudessa laadittiin kohteena olevalle yritykselle majoitustoiminnan liiketoimintasuunnitelma, joka tiivistää kaikki liiketoiminnan osa-alueet tarkasteltavaksi kokonaisuudeksi.</p> <p>Työ on luonteeltaan niin sanottu kirjoituspöytätyö, joka on toteutettu perehtymällä aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen, internetsivustoihin ja yrittäjän tekemiin havaintoihin ja kokemuksiin toiminimellä harjoittamastaan majoitustoiminnasta.</p> <p>Ensimmäisiä tehtäviä aloittavalla yrityksellä on laatia liiketoimintasuunnitelma hahmottamaan tulevaa toimintaa liikeideansa pohjalta. Rahoitus, markkinointi ja kannattavuus ovat tärkeimpiä suunniteltavia toimenpiteitä. Laadittu liiketoimintasuunnitelma selkiyttää yrityksen liiketoimintaa ja sen kehittämistä tulevaisuudessa. Liiketoimintasuunnitelma on asiakirja, jota tulee muokata yrityksessä ja sen toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten mukaisesti.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	liiketoimintasuunnitelma, majoituspalvelut
Säilytyspaikka	<input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun Kaktus-tietokanta <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Tourism	Degree Programme Tourism
Author(s) Leena Huusko	
Title Business Plan for Vuokatin Loma-Maria Ltd	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Arto Huuhtanen
	Commissioned by Vuokatin Sini-Maria
Date Spring 2010	Total Number of Pages and Appendices 45+2
<p>The objective of this thesis was to study different areas of business plans and to prepare a business plan for the author's own business. The company will quality accommodation in Vuokatti area and will be established in the future. The company called Vuokatin Loma-Maria Ltd will continue the accommodation business of Vuokatin Sini-Maria, the commissioner of the thesis. Vuokatin Sini-Maria has started operating in accommodation business in Vuokatti in the spring of 2009. The study did not address the company's actual startup measures, but the work was focused on the business planning of the new company with the help of a business plan.</p> <p>The theoretical part consists of theory related to business planning and making of a business plan. In the empirical part the business plan was written for the company, Vuokatin Loma-Maria Ltd. The business plan encapsulated areas of the business into the single manageable entity.</p> <p>The study can be characterized as a so-called desk research meaning that the work is based on different types of sources as the literature, the internet sites and the owner's personal profile as an entrepreneur of the accommodation business.</p> <p>The developed business plan clarifies the company's business activities and future plans. Especially for a new company it is important to examine a feasibility and profitability of the business idea properly. The business plan is a document that a company will need to configure in the case of changes in the company or in the business environment.</p>	
Language of Thesis      Finnish	
Keywords	business plan, accommodation services
Deposited at	<input type="checkbox"/> Kaktus Database at Kajaani University of Applied Sciences <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences



## SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 YRITYKSEN SUUNNITTELU	3
2.1 Liiketoimintasuunnitelman määrittäminen ja tarkoitus	5
2.2 Liiketoimintasuunnitelman laatiminen ja päivittäminen	6
3 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	10
3.1 Toimintaympäristö	10
3.1.1 Toimiala	11
3.1.2 Kilpailutilanne	11
3.1.3 Asiakkaat	13
3.1.4 Yhteiskunnalliset tekijät	13
3.1.5 Sidosryhmät	15
3.2 Yrityksen sisäinen analyysi	16
3.3 SWOT-analyysi	18
3.4 Yrityksen keskeiset valinnat	19
3.4.1 Visio	19
3.4.2 Pää tavoitteet	20
3.4.3 Liikeidea	21
3.4.4 Strategia	22
3.5 Toimenpidesuunnitelmat	23
3.5.1 Markkinointi	23
3.5.2 Tuotekehitys	28
3.5.3 Palvelu/tuotanto	29
3.5.4 Henkilöstö ja johtaminen	29
3.5.5 Talous	29
3.6 Riskit	34
3.7 Toteuttaminen ja seuranta	35
3.8 Liiketoiminnan kehittäminen liiketoimintasuunnitelman avulla	36
4 SOTKAMON/VUOKATIN MATKAILU	37
4.1 Sotkamon/Vuokatin matkailun pääpiirteet	37
4.2 Sotkamon/Vuokatin matkailun tunnuslukuja	39

5 JOHTOPÄÄTÖS JA POHDINTA	41
LÄHTEET	43
LIIITEET	

## 1 JOHDANTO

Liiketoimintasuunnitelman laadinta on tärkeimpiä toimenpiteitä perustettaessa uutta yritystä. Liikeideasta lähtevä liiketoimintasuunnitelma on perustana yrityksen menestymiselle. Suunnitelman laatiminen edellyttää koko toiminnan ja ympäristön analysointia kokonaisuutena. Uudelle yritykselle on haastavaa luoda markkinat tuotteelleen tai palvelulleen.

Tämän opinnäytetyön tuloksena on laadittu liiketoimintasuunnitelma perustettavalle majoitustoiminnan yritykselle. Opinnäytetyön kohteena on Vuokatin Loma-Maria Oy, joka vuokraa lomahuoneistoja matkailullisesti merkittävällä Sotkamossa sijaitsevalla Vuokatin alueella. Liiketoimintasuunnitelman eri osa-alueisiin syventymällä yrittäjä saa kokonaisvaltaista perustietoutta uuden yrityksen liiketoiminnan tarkasteluun.

Opinnäytetyö sai alkunsa tekijän oman yritystoiminnan kehittämisideoista. Vuoden kestänyt majoitustoiminta Vuokatissa muun yrittämisen rinnalla on synnyttänyt ajatuksia uuden yrityksen perustamisesta jatkamaan majoitustoimintaa osakeyhtiömuotoisena. Tavoitteena oli tarkastella perustettavan yrityksen mahdollisuuksia menestyä ja kehittyä muiden majoitusyritysten joukossa suosituilla Vuokatin matkailualueella.

Opinnäytetyön tarkoituksena on laadittavan liiketoimintasuunnitelman avulla hakea vastausta yritystoiminnan suunnittelun keskeisiin kysymyksiin. Mitkä ovat hyvän liiketoimintasuunnitelman osa-alueet ja miten se kokonaisuudessaan laaditaan? Miten liiketoimintasuunnitelmaa hyödynnetään kohteena olevassa matkailualan yritystoiminnassa? Miten yritystoimintaa kehitetään liiketoimintasuunnitelman avulla?

Opinnäytetyön teoriaosassa kerrotaan aluksi yritystoiminnan ja -suunnittelun tärkeimmistä näkökohdista. Sen jälkeen määritellään liiketoimintasuunnitelma ja selvitetään, miksi yritys tarvitsee liiketoimintasuunnitelmaa. Teoriaosa painottuu liiketoimintasuunnitelman osa-alueiden syvällisempään tarkasteluun. Tämän jälkeen kerrotaan Vuokatin matkailun pääpiirteistä ja tulevaisuuden näkymistä. Empiriaosassa laaditaan kohteena olevalle yritykselle majoitustoiminnan liiketoimintasuunnitelma. Tutkimusmenetelmä opinnäytetyössä on niin sanottu kirjoituspöytä tutkimus. Tarvittavat asiatiedot liiketoimintasuunnitelman laatimiseen saatiin yrittäjän antamista tiedoista sekä tekijän omien havaintojen ja kokemusten kautta. Työhön liittyvää aineisto kerättiin kevään 2010 aikana.

Vuokatti on erittäin houkutteleva matkailukohde. Vuokatissa on tilastojen mukaan eniten rekisteröityjä majoittujia vuoden jokainen päivä huomioiden. Kun matkailijat perustelevat kohteensa valintaa, nousevat alueen tärkeimmiksi vahvuuksiksi luonto, monipuolisuus ja ympärivuotisuus eli selkeät vuodenajat. Perinteet Vuokatin matkailussa liittyvät lumeen ja sen tuomiin mahdollisuuksiin. Laskettelurinteitä rakennettiin Vuokattiin jo yli kuusikymmentä vuotta sitten ja ne olivat ensimmäisiä rinteitä Suomessa.

Tulevaisuuden näkymät Vuokatissa ovat valoisia. Vuosille 2007–2012 laaditun Vuokatti Masterplanin mukaan investointien määrän oletetaan olevan yli 200 miljoonaa euroa alueen kehittämiseen. Investoinneilla pyritään tavoittelemaan majoituskapasiteetin lisäystä noin tuhannella vuodepaikalla vuosittain ja palvelujen monipuolisuutta. Investointien vaikutukset ulottuvat ja vaikuttavat myös pienempiin ympärillä oleviin yrityksiin.



## 2 YRITYKSEN SUUNNITTELU

Yrittämisessä on kysymys itsenäisestä kaupallisesta toiminnasta, jossa tuotteita tai palveluja myydään korvausta vastaan omalla riskillä. Yrittäjä on vastuussa liiketoiminnan menestymisestä. Henkilökohtaiset ominaisuudet luovat perustan onnistuneelle yritystoiminnalle. Eri aloilla korostuvat erilaiset ominaisuudet. (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2010.)

Liiketoiminnan suunnittelu etenee yrityksen sisäisen toiminnan ja toimintaympäristön analyysien kautta päämäärien ja liiketoimintastrategioiden määrittämiseen. Liike-toiminnan suunnittelu on erilainen aloittavassa yrityksessä verrattuna jo toimivaan yritykseen. Aloittava yritys keskittyy liikeidean rajaamiseen ja omien voimavarojen ja resurssien määrittämiseen. (Isokangas & Kinkki 2004, 233.)

Liikeidean määrittäminen on olennaista, koska sillä yritys pyrkii kannattavaan toimintaan. Liikeidea kertoo yrityksen tuotteet tai palvelut, keskeiset kohderyhmät, yrityksen toimintatavat ja yrityskuvan, joilla yritys markkinoi tuotteitaan tai palvelujaan kohderyhmille. Yritysidea perustuu yrittäjän osaamiseen ja asiakkaiden tarpeisiin. Tarjottavan tuotteen määrittely ei yksin riitä, vaan tuotteella on oltava myös kysyntää eli yritystoimintaan liittyy riski eli epäonnistumisen mahdollisuus. (Isokangas & Isokangas 2004, 54–55.)

Toiminta-ajatus, arvot ja visio muodostavat yrityksen elämäntehtävän. Toiminta-ajatuksen tulee ilmaista yrityksen olemassaolon oikeutus. Hyvä toiminta-ajatus on voimassa koko elämän ajan, ihminen tuntee tekevänsä todella arvokasta ja hyvä toiminta-ajatus innostaa jatkuvan kehitykseen. Toiminta-ajatuksen toteutumisen perusedellytys on, että henkilöstö tuntee, ymmärtää ja sisäistää sen. (Kamensky 2008, 72–73.)

Yrityksen johtamisessa tarvitaan visio. Visio suuntautuu tulevaisuuteen ja sen pitää perustua tosiasioihin. Visio on toivottu tila, johon halutaan päästä. Hyvä visio painottuu oikealla tavalla ulkoisiin ja sisäisiin osa-alueisiin, jolloin se vastaa asiakkaiden ja henkilöstön tarpeisiin. (Hakanen 2004, 66.)

Kamensky (2008, 83–87) määrittelee vision yrityksen tulevaisuuden tahtotilaksi. Hyvä visio lisää muun muassa ymmärrystä tärkeimmistä ympäristömuutoksista, selkeyttää tavoitteita, kohdistaa huomion ydinosamiseen ja vakuuttaa sidosryhmät.

Tärkein näkökulma liiketoimintaa tarkasteltaessa on tarvelähtöisyys. Kyky tunnistaa ihmisten tai organisaatioiden tarpeet muita paremmin tuo usein menestystä. Tarpeiden tunnistaminen ei ole useinkaan yksinkertaista, koska ihmisillä on sekä tiedostettuja että tiedostamattomia tarpeita. Tulevaisuuteen näkeminen vaatii yrittäjältä luovuutta ja ennen kaikkea rohkeutta. Olennainen kyky on kuitenkin ymmärtää eri asiakkaiden erilaiset tarpeet. (Kamensky 2008, 104–105.)

Matkailuun liittyvien palvelujen tehtävänä on tyydyttää matkailullisia tarpeita. Matkailupalveluissa markkinoinnin näkökulmasta ajatellen on eroja tavanomaisiin tuotteisiin nähden. Matkailupalvelu on aineetonta, se tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti ja lisäksi palvelut ovat heterogeenisia. Aineettomuus viittaa siihen, että ostohetkellä palvelua ei voida nähdä eikä koskea. Tuotantokapasiteetin suunnittelussa matkailualalla on tyypillistä, että kapasiteetti on ylimitoitettu tai ajoittain alimitoitettu. (Albanese & Boedeker 2003, 128.)

Matkailualalla segmentoinnin perusteina voivat olla asiakkaiden tarpeet ja ostokäyttäytyminen. Asiakkailla on erilaisia tarpeita, joita on palveltava eri tavoin ja joille pitää tuottaa erilaisia matkailupalveluja. Segmentoimattomassa markkinoinnissa pienet matkailuyritykset tarjoavat kustannussyistä matkailupalvelua kaikille potentiaalisille ostajille toisin kuin segmentoidussa markkinoinnissa, joissa matkailuyritys pyrkii tuottamaan erilaisia palveluvaihtoehtoja eri segmenteille. Asiakaslähtöisesti räätälöity markkinointi on syvällisempää ja segmentit jakaantuvat pienempiin lohkoihin. Esimerkkinä liikemieshotellit. (Albanese & Boedeker 2003, 134–135.)

Yrityksen perustamisen taustalla on usein yrittäjän ja henkilökunnan osaaminen liiketoiminnan tarkastelun tärkeänä kriteerinä. Pelkästään se, että yrityksessä on tietoa ja taitoa ei ratkaise menestystä markkinoilla. Osaaminen on siirrettävä tuotteisiin, palveluihin ja muihin lopputuloksiin, joita asiakkaat todella arvostavat. (Kamensky 2008, 108; Jylhä & Viitala 2008, 286.)

Verkostoituminen ja ketjuuntuminen ovat kilpailustrategioita, joiden avulla yrityksen pyrkivät kasvattamaan kilpailuetua markkinoilla. Verkostoituminen voi olla myös yhteistyötä, sopimus pohjaista yhteistyötä, liittoutuma tai yhteinen yritys (Albanese & Boedeker 2003, 54; Kamensky 2008, 109).

Yritys ei ole yksin markkinoilla. Päätöksiä tehtäessä yrityksen on otettava huomioon kilpailijoiden mahdolliset toimenpiteet nykyhetkellä ja kehittyminen myös tulevaisuudessa. (Hulkko ym. 2001, 28–29.)

## 2.1 Liiketoimintasuunnitelman määrittäminen ja tarkoitus

Liiketoimintasuunnitelma on tiivistetty kirjallinen esitys yrityksestä ja sen toimintaympäristöstä. Se hahmottaa, miten yrityksen liiketoiminta-alueet toimivat kokonaisuutena. Se kertoo yrityksen yhteiset valinnat ja teot, joiden avulla pyritään varmistamaan tulevaisuuden menestyminen. Valinnoilla yritys hallitsee liiketoiminta-alueettaan. (Pitkämäki 2000, 9.)

Pitkämäen (2000, 11) mukaan yritystoiminnan kokonaisuus on helppo ymmärtää, jos sen tasot – peruslohkot – esitetään kerroksina. Kokonaisuutta ohjaa yrityksen olemassaolon tarkoitus, syy miksi yritys on perustettu. (Pitkämäki 2000,11.)

Yrityksen tehtävä				
Liiketoiminta-alue				
Markkinointi	Tuottaminen	Kehittäminen	Tekijät	Talous
Jokapäiväinen toiminta				

Kuvio 1. Toiminnan kokonaisuus (Pitkämäki 2000,11)

Kaikilla yrityksillä on oma tapa toimia, joten yrityksen liiketoimintasuunnitelman laaditaan omaan käyttöön soveltuvaksi. Liiketoimintasuunnitelman on oltava kattava esitys yrityksen liiketoiminnasta käsittäen markkina-analyysin eli markkinatilanteen tarkastelun, yrityksen tavoitteet, markkinointisuunnitelman, tuotanto- ja tuotekehityssuunnitelmat, yrityksen osaamisen, taloussuunnitelman ja riskien arvioinnin. (Hokkanen ym. 2006, 27.)

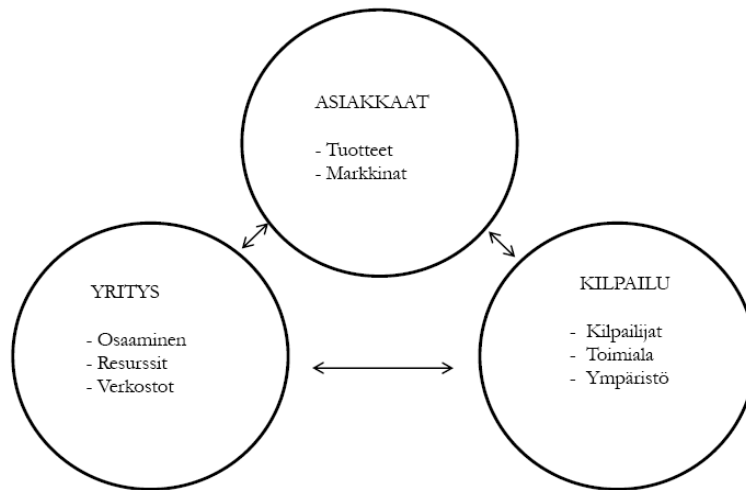
Liiketoimintasuunnitelma-ajattelu (Business plan) sai alkunsa Yhdysvalloista, joka alkoi yhteiskunnan rakennemuutoksen seurauksena. Yrityksen rahoitukseen tarvittiin vierasta pääomaa. Kaikki yritykset eivät pystyneet tarjoamaan otettavalle lainalle riittäviä vakuuksia. Uskottavien suunnitelmien avulla myös ne yritykset, joilla ei vakuuksia ollut, saivat pankit ja riskirahoittajat rahoittamaan toimintaansa. (Anneberg & Jokela 1995, 91.)

Paitsi pääoman kasvattamisen välineenä liiketoimintasuunnitelmaa tarvitaan yrityksen toiminnan laajentamiseen ja kansainvälistymiseen tähtäävissä toimenpiteissä sekä asiakassuhteiden luomisessa. Rekrytoitaessa avainhenkilöitä suunnitelma auttaa perehdyttämisessä heitä yrityksen toimintamalleihin. (Anneberg & Jokela 1995, 91.)

## 2.2 Liiketoimintasuunnitelman laatiminen ja päivittäminen

Uuden yrityksen liiketoiminta laaditaan liiketoimintasuunnitelman avulla. Perusteellinen liikeidean läpi käyminen auttaa tarkastelemaan liikeideaa kaikilta näkökannoilta. Työ tehdään ennen kuin idea joutuu varsinaisesti koetukselle markkinoilla. Perustajien tulee vakuuttaa rahoittajille, että toiminta on realistista ja että yritys pystyy menestymään markkinoilla. Yrittäjän on mietittävä toimintaansa asiakassegmenttien kannalta, millaisia ovat yrityksen asiakkaat. Yrityksen menestymiseen vaikuttaa myös yrityksen sijainti ja ennen kaikkea yhteistyö muiden tahojen kanssa. (McKinsey & Company 2000, 23–24.)

Jokaisen yrityksen toiminta perustuu asiakkaisiin. Kilpailutilanteessa yrityksen on pystyttävä tarjoamaan asiakkailleen tuotteita ja palveluja, jotka ovat houkuttelevampia kuin kilpailijoilla. Yrityksen pitää ajatella toimintaansa jatkuvasti, koska markkinat ja kilpailu muuttuvat. Liiketoiminnan olemusta kuvaa strateginen kolmio (kuvio 2). Strategian luomiseksi tarvitaan tietoa pääasiassa kolmelta alueelta: asiakkaista (markkinoista), kilpailusta (toimialasta) ja yrityksestä (osaaminen). Tiedonhankintaa ohjaavat pääasiassa yrityksen visio, päämäärät ja tavoitteet. (Hakanen 2004, 28–29.)



Kuvio 2. Liiketoiminnan strateginen kolmio (Hakanen 2004, 29)

Liiketoimintasuunnitelmasta tulee käydä ilmi selkeästi ja tiiviisti kaikista liiketoiminnan olennaisista puolista, kuten yrityksen perustamisesta, toimintaan ja johtamiseen liittyvistä käytännön seikoista sekä kustannuksista, myynnin, kannattavuuden ja kasvunäkymien analysoinnin tuloksista. (McKinsey & Company 2000, 48.)

Kamensky (2008, 62) nostaa liiketoimintastrategian ydinkysymykseksi kilpailuedun, miten erottaudutaan kilpailijoista, miten pystymme saavuttamaan, ylläpitämään ja vahvistamaan kilpailuetuja.

Liiketoimintasuunnitelman tekemiseen ja kokonaisuuden hahmottamiseen voidaan hyödyntää erilaisia malleja. Jokaisen yrityksen on noudatettava omaa lähestymis- ja työskentelytapaa. Liiketoimintasuunnitelman suunnittelu on ajattelua. Sen laatiminen etenee vaihe vaiheelta. Mallit tarjoavat suunnitelman laatimiseen liittyvää taustatietoa ja asioita, joita yrittäjän tulee huomioida pohtiessaan kaikkia yrittämiseen liittyviä osatekijöitä. (Pitkämäki 2000, 13.)

Hyvässä liiketoimintasuunnitelmassa on selkeä tiivistelmä, joka antaa yleiskatsauksen ja kertoo lukijalle nopeasti kaiken olennaisen liiketoimintasuunnitelmasta. Muita tärkeitä ominaisuuksia tiivistelmässä on sen ymmärrettävyys. Liiketoimintasuunnitelman muissa osissa kerrotaan tarkemmin tiivistelmässä mainituista asioista ja annetaan yksityiskohtaisempaa teknistä tietoa. Lukijalle varmistetaan, että liiketoimintasuunnitelman rakenne on selkeä ja ymmärrettävä sekä kielen tulee olla yksinkertaista ja nopeasti luettavaa. (McKinsey & Company 2000, 51.)

Hyvän liiketoimintasuunnitelman tulee antaa vastaukset kysymyksiin, missä olemme nykyhetkellä, mihin olemme menossa ja miksi sekä miten valittuun päämäärään päästään. (Isokangas & Kinkki 2004, 15).

Liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä voidaan seurata kuvio 3:n mukaista rakennetta. Sen avulla suunnitteluun tulee järjestelmällisyyttä. Mallin lisäksi siitä saa suunnitteluun taustatietoa ja asioita, joita yrittäjän tulee ottaa huomioon. Ennen kaikkea kaikki osa-alueet tulevat pohdinnan alle. Käytännössä eteneminen mallin mukaan ei aina ole suoraviivaista vaan usein joudutaan palaamaan takaisin tarkistamaan uudelleen jo kirjoitettua. (Pitkämäki 2000, 14.)

### Yrityksen tehtävä

#### Toimintaympäristön arviointi (markkinatilanne)

Toimi- ala	Toimi- alan muut yritykset	Asiak- kaat	Tekno- logia	Toimit- tajat	Talou- dellinen kehitys	Sosiaali- nen ja poliitti- nen kehitys	Kulttuuri	Muut sidos- ryhmät
---------------	-------------------------------------	----------------	-----------------	------------------	-------------------------------	--	-----------	--------------------------

#### Toimialan menestymisen edellytysten tunnistaminen

#### SWOT-analyysi

#### Visiointi

#### Keskeiset valinnat

#### Tavoitteet

#### Keinot

#### Hallinto

Markkinointi	Kehittäminen	Tuottaminen	Henkilöstö	Talous
Markkinointi- järjestelyt Hinnoittelu Maksuehdot Markkinointi. viestintä Myynnin. edistäminen Markkinointitie Jakelutie Laatutaso	Kehityspuitteet Tuotekehitys Palveluiden kehitys Osaaminen	Hankinnat Tuotanto Teknologia Prosessit Tuotannon ja palvelusten aikaansaamisen keinot Laatujärjestelmä	Valinnat Sosiaalistaminen Motivointi Sitouttaminen Palkitseminen Koulutus Johtaminen Organisointi Ulkopuolinen asiantuntemus Omistus	Tuloslaskelmat Tuloslaskelmat Rahoitus Kassahallinta Lyhyen ja pitkän tähtäyksen investoinnit Mittarit

<b>Toteuttaminen</b>
<b>Seuranta</b>

Kuvio 3. Liiketoimintasuunnitelman osa-alueet (Pitkämäki 2000, 14)

#### Liiketoimintasuunnitelman päivittäminen

Liiketoimintasuunnitelmaa tulee päivittää. Päivittämisessä hyödynnetään niitä tietoja, joita kerätään toimintaympäristöä havainnoimalla ja tutkimalla aiemman liiketoimintasuunnitelman toteutumista. Liiketoimintasuunnitelman päivittämisen tulee tapahtua säännöllisin ja sovituin väliajoin, kun yritys havaitsee muutoksia, mahdollisuuksia tai tilaisuuksia. Kannattavuuden heikkeneminen on merkki siitä, että liiketoimintaa täytyy tarkastella uudelleen. Aikaisempaa liiketoimintasuunnitelmaa kannattaa tarkistaa aina kun uusia ajatuksia ei ole sen pohjalta enää syntynyt vaan huomataan sen sisältävän samoja olettamuksia vuodesta toiseen. (Pitkämäki 2000, 16–17.)

### 3 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen aloitetaan yrityksen lähtökohtatilanteen selvittämisellä eli kirjataan perustiedot yrityksestä ja yrittäjästä. Alkavan yrityksen lähtökohtatilanne keskittyy kuvamaan yritysidea ja sen syntymisen taustaa sekä yrittäjän tavoitteita ja motiiveja yritystoiminnan aloittamiseksi. Lähtökohtatilanne kuvaa myös potentiaalista asiakaskuntaa yritysidean pohjalta. Lisäksi siinä eritellään yrittäjän voimavaroja, esimerkiksi tausta, koulutus, työkokemus ja yrityksen toiminnan pyörittämiseen kytkeytyvä osaaminen. Tähän on hyvä liittää mukaan myös rahoituksen hankkimisen päälinjat. Toimivan yrityksen lähtökohtatilanteen pääsisältö muodostuu perustietojen lisäksi yrityksen sisäisen toiminnan ja resurssien analyyseistä sekä yrityksen tuotteiden/palveluiden sekä niiden tuottamisen ja markkinoinnin kuvauksista. (Isokangas & Kinkki 2004, 238.)

#### 3.1 Toimintaympäristö

Viitalan ja Jylhän (2008, 54) mukaan toimintaympäristöstä voidaan erottaa toisistaan laaja makroympäristö ja yrityksen oma lähiympäristö. Makroympäristö tarkoittaa markkinoilla vallitsevia väestön rakenteeseen liittyviä eli demograafisia, taloudellisia, teknisiä sekä poliittisia ja lainsäädännöllisiä piirteitä ja edellytyksiä. Makroympäristön tekijöihin yritys ei voi vaikuttaa. Yrityksen lähiympäristöön kuuluvat kuluttajat, yhteistyökumppanit ja kilpailijat. Toimintaympäristöllä on erittäin suuri merkitys yrityksen toimintaan ja menestykseen. Yrityksen on kyettävä arvioimaan ympäristöllisiä tekijöitä ja selvittämään niiden vaikutus omaan toimintaan ja toimialaan. (Viitala & Jylhä 2008, 54.)

Pitkämäki (2001, 19) esittää joukon hyviä tietolähteitä, joiden avulla voidaan arvioida yrityksen toimintaympäristöä. Parhaimmat tiedot saadaan läheisimmiltä sidosryhmiltä. Hyviä tietolähteitä ovat lehdet, ammattijulkaisut, markkinatutkimukset, rahoittajien ja julkisten yhteisöjen toimialakohtaiset analyysit ja barometrit sekä kilpailijoiden yritys- ja tuote-esitteet. Lisäksi tietoja voi kerätä tavarain tai palveluiden toimittajilta, konsulteilta ja kouluttajilta sekä keskustelemalla samalla alalla työskentelevien kanssa. Ympäristön arvioinnissa huomiota tulee kiinnittää toimintaympäristön olennaisimpiin yrityksen toimintaan vaikuttaviin tekijöihin. (Pitkämäki 2000, 19–22.)



### 3.1.1 Toimiala

Toimivaa strategiaa luodessaan yrityksen on kuvattava aluetta, jos liiketoimintaa harjoitetaan. Arvioitaessa yrityksen asemaa toimialalla on selvitettävä muun muassa yrityksen oma asema muiden yritysten joukossa, mikä on toimialan luonne ja sen olemus. Lisäksi arvioidaan toimialan kokonaiskysyntää, vientiä ja tuontia. Tämän lisäksi ennakoidaan uusien tulokkaiden mahdollisuus ja niiden tulevat vaikutukset. (Pitkämäki 2000, 24.)

Toimialan luonne kartoittaa alalle tyypillistä toimintatapaa. Se kuvaa ihmisten välisiä suhteita, toimialalla tapahtuvia muutoksia ja erityisesti mahdollisuuksia sekä esiintyviä uhkia. Menestymisen edellytykset kuvaavat kilpailuun liittyviä tekijöitä ja niiden kartoittamista. Arvioimalla sidosryhmiä saadaan selville suhdeverkoston laajuus ja tapa, miten yritys toimii sidosryhmien kanssa. (Pitkämäki 2000, 22.)

Matkailu voidaan määritellä usean eri toimialan muodostamaksi kokonaisuudeksi, jonka muodostavat matkailutuotteen tuotantoon liittyvät tahot, kuten majoitus-, ravitsemis-, kuljetus- ja ohjelmapalvelut. Markkinointiin liittyvät myös matkatoimistot ja matkailun alueorganisaatiot. Matkailulla on välitön vaikutus hotelli- ja ravintola-alaan sekä kauppaan ja välillinen vaikutus moniin muihin toimialoihin. (Lackman & Vehrelä 2003, 12.) Verkostoitumisen avulla majoitusliike rakentaa palvelukokonaisuuden eri yritysten kanssa yhteistyössä (Brännare ym. 2005, 10).

Toimialan analyysissä toimialaa ja kehitystä on tarkasteltava eri tasoilla. Paikallinen, valtakunnallinen ja kansainvälinen vertailu antaa kuvan toimialan rakenteesta, koosta, alan yritysten määrästä ja viimevuosien kehityksestä alalla sekä tulevasta kehityksestä. (Isokangas & Kinkki 2004, 240.)

### 3.1.2 Kilpailutilanne

Markkinoilla asiakkaiden tarpeita pyrkii tyydyttämään paljon muitakin yrityksiä. Kaikilla yrityksillä on kilpailijoita. Usein pienet yritykset vähättelevät kilpailua. Kilpailustrategialla pyritään erottautumaan kilpailijoista. Sen tehtävä on huolehtia, että yrityksellä on jokin olennainen ero kilpailijoihin nähden. (Hakanen 2004, 45.)

Yritykset kilpailevat asiakkaiden ostovoimasta, työvoimasta ja hyvistä tavarantoimittajista. Se voi kilpailla myös monilla markkinoilla. Kilpailutilanteen ja siinä tapahtuvien muutosten arviointi ei ole helppoa. Arvioinnissa tulisi pystyä ennakoimaan uusien yritysten markkinoille tulon vaikutukset kilpailutilanteeseen. Kilpailijatiedon jatkuva kerääminen ja tiedon oikeellisuuden varmistaminen on tärkeää kaikille yrityksille. Koska kilpailijat voivat tehdä yllättäviä muutoksia, kilpailijoiden jatkuva seuraaminen on yrityksen valvellaoloa. (Jylhä & Viitala 2008, 56.)

Porterin (1988, 26) mukaan yrityksen kilpailuetu voi pohjautua asiakkaille tuotettavaan arvoon, joka on suurempi kuin sen aikaansaamiseen tarvittavat kustannukset. Jotta ylivertaista arvoa voidaan pitää kilpailuetuna, tarjottavien etujen tulee olla samat kuin kilpailijoille, kun taas hinnan on oltava alhaisempi kuin kilpailijoilla tai tarjolla on ainutlaatuisia etuja, jotka korvaavat hinnan korkeuden.

Kilpailustrategioita on kolmenlaista: kustannusjohtajuus, differointi ja keskittyminen. Kustannusjohtajuuden valinnut yritys pyrkii olemaan alansa ainoa alhaisin kustannuksin tuottava yritys. Differointistrategiaa noudattava yritys pyrkii olemaan alallaan ainutlaatuinen joissakin asiakkaiden arvostamissa ominaisuuksissa. Ainutlaatuisuus voi merkitä sitä, että yritys voi nostaa hintoja. Näistä kahdesta perusstrategiasta eroaa keskittyminen. Siinä valitaan toimialan sisältä kapea kilpailukenttä. Alalta valitaan vain tietty segmenttiryhmä, jota palvellaan. Kilpailuetua ei tarvitse olla koko markkinoilla. (Porter 1988, 26–29.)

Yrityksen etulyöntiasema voi muodostua monesta eri lähtökohdasta, kuten parempi laatu, nopeus, turvallisuus, palvelu, suunnittelu ja luotettavuus, yhdistettynä matalampaan hintaan ja niin edelleen. Yleensä se on edellisten yhdistelmä, ei yksittäinen asia. (Kotler 2005, 59.)

Kilpailuun keskittyminen ei useinkaan aina kannata, vaan yrityksen on keskityttävä palvelemaan omia asiakkaitaan ja tyydyttämään heidän odotuksiaan. Yhteistoiminta ja verkottuminen erilaisten sidosryhmien kanssa auttavat kehittämään omaa liiketoimintaa. Samalla toimialalla toimivia yrityksiä on seurattava jo senkin takia, että yritys oppii menestyvistä yrityksistä ja että yritys tunnistaa toimialalla vallitsevat menestymisen edellytykset. Vertailtavan menestyvän ja johtavan yrityksen on todella oltava kilpailija, jotta vertailusta hyötyy. Myös uusien yritysten toimintaa pitää seurata, koska niilläkin voi olla uusia menestystekijöitä. Alan kehitykseen kuuluu, että kaikki toimivat yhteisen imagon luojina ja siksi niitä tulee arvostaa. (Pitkämäki 2000, 42–43.)

### 3.1.3 Asiakkaat

Yrityksen asiakaskenttä ja markkinat ovat tärkeimpiä analyysin kohteita, koska yrityksen menestymisen edellytys on, miten se pystyy selvittämään asiakkaittensa tarpeet. Lähtökohta asiakasanalyysiin on tarkastella, keitä yrityksen tavoittelemat asiakkaat ovat ja mitä he arvostavat ja ketkä voisivat olla potentiaalisia asiakkaita tulevaisuudessa. (Hakanen 2004, 42.)

Yrityksen on selvitettävä asiakkaiden ostopäätösten syyt, löydettävä oikeat asiakkaat ja tunnistettava hetki, jolloin asiakkaan ostopäätös syntyy. (Pitkämäki 2000, 51.)

Asiakasanalyysin arviot antavat vastaukset keskeisiin kysymyksiin:

- kysynnän määrä tuotteittain ja asiakkaittain
- yrityksen keskeiset asiakkaat tai asiakasryhmät
- asiakas- ja asiakasryhmäkohtaiset valintojen perustat ja perustelut, ostomotiivit
- asiakasjaottelu asiakassuhteen ja merkittävyyden perusteella
- tuote- ja asiakaskohtaiset myyntiargumentit
- vaadittavat voimavarat keskeisten tai valittujen asiakkaiden tavoittamiseksi
- ajankohta, jolloin asiakkaat sitoutuvat jonkin ratkaisun taakse.

### 3.1.4 Yhteiskunnalliset tekijät

Teknologiset tekijät

Etenkin matkailualalla tekniikka lisää keinoja, joiden avulla matkailuyritykset voivat helpommin, nopeammin ja monipuolisemmin tyydyttää asiakkaidensa tarpeita. Matkailutoiminnan ja matkailumarkkinoinnin kannalta viestintätekniikka ja liikennepalvelut ovat merkittävimmät tekniikan kehityksen osa-alueet. (Albanese & Boedeker 2003, 57.)

Matkailupalveluja hankitaan Internetin kautta yhä lisääntyvässä määrin. Erilaisilla varausjärjestelmillä voidaan varata ja ostaa palveluita reaaliajassa ympäri maailmaa. Internet tarjoaa

paljon erilaisia vaihtoehtoja matkailutuotteen esilletuomiseen. Matkailupalvelujen tarjoajat voivat tehdä yhteisiä markkinointikampanjoita. Internet on myös hyvä tietolähde kilpailijoiden seuraamiseen. Omien verkkosivujen päivitys on tärkeää, jotta niiden hyöty olisi mahdollisimman suuri. Tekniikan kehityksen myötä myös matkapuhelimesta on tullut tärkeä tietoväline. Aikataulut, kanta-asiakasedut tai alueen matkailupisteiden aukioloajat voidaan tarjota suoraan asiakkaan matkapuhelimeen. (Hokkanen ym. 2006, 16–17.)

Teknologiset muutokset synnyttävät yritykseen tuotevalikoimaan uutuuksia, parantavat nykyisiä tuotteita ja luovat uusia markkinointikeinoja menestyksen saavuttamiseen. Muutokset vaikuttavat myös tuotannollisiin suunnitelmiin ja prosesseihin. Kun yritys muuttaa toimintatapaansa, on siitä seurauksena laadun kehittyminen ja tuottavuuden lisääntyminen sekä kilpailukyvyyn parantuminen. Asiakkaan saama arvo lisääntyy. (Pitkämäki 2000, 63–64.)

#### Taloudellinen kehitys

Taloudellisen kehityksen monilla tekijöillä on selkeitä vaikutuksia yrityksen toiminnan suunnitteluun ja sen menestymisen ehtoihin. Taloudellisen kehityksen analyysissä arvioidaan muun muassa talouskasvun, rahamarkkinoiden, inflaation, rahapolitiikan ja tulopolitiikan kehitystä. (Isokangas & Kinkki 2004, 239.)

Nykyiset asiakkaat ovat hintatietoisia. Matkailuyrittäjän on tärkeää löytää muitakin kilpailukeinoja hinnoittelun rinnalle. Valuuttakurssien vaihtelut vaikuttavat siihen, millä alueilla halutaan matkustella. Tilastojen seuraaminen antaa viitteitä siitä, mikä on ulkomaisten ja kotimaisten matkustajien kulutuksen osuus eli mikä on matkailun taloudellinen merkitys. (Hokkanen ym. 2006, 16.)

#### Muutokset kulutustottumuksissa

Yhteiskunnan kulutustottumuksilla on taipumusta muuttua. Muutoksiin tulee suhtautua ennakoidusti. Vaikutukset ulottuvat usein koko yritykseen, mutta aivan välittömästi ne heijastuvat tuotteisiin. Jos muutokset havaitaan ajoissa, yritys voi hyötyä niistä. Sopeutuminen muutoksiin on kuitenkin parempi vaihtoehto kuin muutosten ennakointi. (Pitkämäki 2000, 65.)

## Poliittiset tekijät

Kaikki yritykset ovat riippuvaisia kansantalouden kehityksestä. Suomen kansantalous on puolestaan riippuvainen koko maailman taloudellisesta ja poliittisesta kehityksestä. Niinpä kotimarkkinayrityksenkin on syytä seurata kansainvälistä kehitystä ja tehdä analyysejä kansainvälisen kehityksen merkityksestä omalle liiketoiminnalle. Analysoitavia aihealueita ovat muun muassa lainsäädännön kehitys, säännöstely, tukitoimenpiteet, veropolitiikan kehitys, poliittiset asenteet ja kansainväliset asenteet. (Kamensky 2008, 139.)

## Kulttuurin vaikutus

Kansainvälisille markkinoilla kulttuurin vaikutus korostuu. Uudet vieraan maan tavat, tottumukset ja uskomukset on opittava tuntemaan, jolloin yritys on vahvempi kansainvälistyessään. Myös kotimaan markkina-alueilla on kulttuurieroja, joilla voi olla vaikutusta yrityksen toimintaan. Uudet tyyliuunnat ja muotivirtaukset vaikuttavat yrityksen tuotevalikoimaan ja markkinointiviestintään. (Pitkämäki 2000, 68–69.)

### 3.1.5 Sidosryhmät

Sidosryhmien arviointi auttaa yritystä löytämään ja tunnistamaan omat olennaiset sidosryhmät ja niiden odotukset omalta yritykseltä. Arviointi auttaa ennen kaikkea huomaamaan mitkä sidosryhmät auttavat yritystä menestymään ja miten ne sen tekevät. Useilla sidosryhmillä on yleisiä odotuksia, kuten valtiolla verojen maksu, kunnilla työllistäminen, rahoittajille vakuudet ja rahaliikenne. Ne ovat kuitenkin vaikutuksiltaan selviä. Menestymisen kannalta tärkeitä ovat ainoastaan tekijät, jotka vaikuttavat olennaisesti yrityksen välittömään toimintaan. (Pitkämäki 2000, 69.)

Matkailualalla yhteistyö ja verkostoituminen ovat kehittymisen edellytys. Verkostoitumalla voidaan yrityksen tuotteet saada tunnetuksi ja monesti halvemmalla kuin mihin yritys yksin pystyisi. Yhteistyö alentaa markkinointikustannuksia ja tuotekehittelykustannuksia. Paikallinen, alueellinen ja valtakunnallinen yhteistyö syntyy usein yhteisen tekijän, kuten toisiaan täydentävän palvelun pohjalta. Yhteydenpito oman alan ja muiden alojen yrityksiin voi tuoda hyviä ratkaisuja riskienhallintaan tai toimintatapoihin sekä erilaisten apuvälineiden hyödyn-

tämiseen. Matkailuyritysten yhteistyö antaa mahdollisuuden luoda yhteisiä tuotteita, markkinointia ja yhteistä imagoa. Yhteistyöllä yksittäiset matkailutuotteet muodostavat kokonaisuuden. (Hokkanen ym. 2006, 79–80.)

### 3.2 Yrityksen sisäinen analyysi

Yrityksen sisäisen tehokkuuden analyysien tavoitteena on saada aikaan kokonaiskuva yrityksestä ja sen toiminnasta sekä erityisesti toiminnan tehokkuudesta. Sisäisen tehokkuuden analyysit jaetaan kolmeen pääryhmään: organisaatio, toiminnot ja prosessi sekä talous. Nämä pääryhmät jakautuvat edelleen useisiin osa-analyyseihin, joiden avulla luodaan käsitys yrityksen sisäisestä tehokkuudesta. (Kamensky 2008, 60.)

Organisaatiotehokkuuden analyysien pääelementtejä Kamensky (2008,182) listaa seuraavasti:

- Organisaatorakenne
- Resurssit
- Ohjausjärjestelmät
- Palkitsemisjärjestelmät
- Osaaminen
- Johtamistapa
- Organisaatiokulttuuri
- Muutoskyky
- Vuorovaikutustaidot.

Kamenskyn (2008, 181) mukaan organisaatiosta on hyvä rakentaa arkkitehtuuri, jossa näkyvät pääelementit sekä näiden alarakenteet. Sen pohjalta laaditaan kokonaisvaltainen analyysi organisaation tehokkuudesta. Organisaation arkkitehtuurin elementtejä analysoitaessa on suoritettava voimakasta priorisointia, koska parantamisen kohteita on runsaasti. Organisaati-

tiorakenne mahdollistaa strategian toteuttamisen yrityksessä, kun rakenne täyttää sellaisia kriteereitä, kuten asiakaslähtöisyys, kilpailu-, tulos-, ihmiskeskeisyys, resurssien tehokas käyttö ja oikea vaikeusaste.

Liiketoiminta on yhteispeliä, missä korostuu ihmiskeskeisyys. Toiminta lähtee yksiköistä ja heidän tarpeistaan: fyysiset, turvallisuuden, sosiaaliset, pätemisen ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Hyvä organisaatiorakenne edistää resurssien tehokasta käyttöä. (Kamensky 2008, 183–184.)

Resurssien tehokkuuden tarkastelussa tulisi kiinnittää huomiota perinteiseen jakoon fyysisiin ja henkisiin resursseihin, mutta myös yhtä oleellisia ovat myös teknologia, tuotteet, brändit, yrityskuva ja suhteet asiakkaisiin, toimittajiin sekä muihin kumppaneihin. Resursseja on tarkasteltava hinnan, laadun, määrän, kohdentumisen ja hyväksikäytön suhteen. (Kamensky 2008, 185.)

#### Toiminto- ja prosessikohtaiset analyysit

Yrityksen sisäiseen tehokkuuteen vaikuttaa paljon erilaisia toimintoja sekä erityisesti näiden toimintojen väliset vuorovaikutussuhteet. Yrityksen arvoketju antaa hyvän viitekehyksen toiminto- ja prosessikohtaisten analyysien tarkastelulle. Hyvät toiminnot muodostuvat osatoiminnoista. Toiminnot voidaan jakaa ydin- ja tukiprosesseihin. Ydinprosesseja ovat päätuotteiden tai palvelujen päävirta asiakkailta toimittajille tai päinvastoin. Joillakin yrityksillä tutkimus- tai tuotekehitys on yksi ydinprosesseista. Tukiprosesseista tyypillisimpiä ovat talous-, henkilöstö- ja tietohallinto. (Kamensky 2008, 191–192.)

#### Taloudelliset analyysit

Kokonaiskuvan saamiseksi yrityksen taloudesta tulee yrityksen taloutta analysoida viidellä osa-alueella: toiminnan laajuus ja kasvu, kannattavuus, pääoman käytön tehokkuus, vakavaraisuus ja tuottavuus. Laaditut tunnusluvut eivät kerro koko totuutta, vaikkakin tietyt tunnusluvut kattavat suuremman osa-alueen. Kunkin yrityksen on muodostettava oma tunnusluku-seuranta. Niiden valintaan vaikuttaa olennaisesti yrityksen taso ja koko. (Kamensky 2008, 197–198.)

### 3.3 SWOT-analyysi

Perinteinen SWOT-analyysi (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats) on yhteenve-toanalyysi, jossa kootaan kaikista muista analyyseistä ja arvioinneista saadut olennaisimmat ajatukset yhteen. Sen käytössä ainoana analyysimenetelmänä on ongelmana yleensä varovai-suus ja ympäripyöreys, tuloksista on vaikeaa saada selkeästi esiin olennaisia strategiaan vai-kuttavia asioita. Analyysien tarkoitushan on lisätä ymmärrystä yrityksestä ja sen ympäristöstä, ja tehdä sen perusteella johtopäätöksiä tarvittavista toimenpiteistä. Sen käyttö pelkästään lä-hes ainoana strategiatyössä käytettävänä tilannearviona puolustaa paikkaansa vain harvoin. Kuitenkin yrityksen aloittaessa toimintaansa tai strategiatyötään SWOT-analyysin käyttö voi aiheellista, koska se voi paljastaa, mistä asioista tarvitaan lisää tietoa ja mitä asioita kannattaa analysoida tarkemmin. (Hakanen 2004, 50.)

SWOT -analyysin nelikenttä kuvaa toimialan menestymisen edellytyksiä, joita yritys vertaa omiin vahvuuksiin ja heikkouksiin. Vahvuudet ja mahdollisuudet luovat edellytyksiä yrityk-sen menestymiseen. Heikkoudet ja uhat estävät puolestaan menestymisen. Yrityksen omien vahvuuksien tulee vahvistaa kilpailuetua. Vahvuuksilla on myös arvoa asiakkaan silmissä. (Pitkämäki 2000, 79–80.)

<p style="text-align: center;"><b>Vahvuudet</b></p> <p>Organisaation positiivisia <b>sisäisiä</b> tekijöitä, jotka auttavat sitä menestymään ja toteutta-maan päämääränsä</p> <p style="text-align: center;">(Rakenna näille)</p>	<p style="text-align: center;"><b>Heikkoudet</b></p> <p>Organisaation <b>sisäisiä</b> tekijöitä, jotka estävät yrityksen menestymistä</p> <p style="text-align: center;">(Korjaa)</p>
<p style="text-align: center;"><b>Mahdollisuudet</b></p> <p><b>Ulkoisia</b> tekijöitä, joiden hyväksikäyttö aut-taa organisaatiota menestymään entistä pa-remmin</p> <p style="text-align: center;">(Hyödynnä)</p>	<p style="text-align: center;"><b>Uhkat</b></p> <p>Organisaation <b>ulkoisia</b> tekijöitä, joiden vai-kutuksesta menestyminen voi vaikeutua</p> <p style="text-align: center;">(Varaudu)</p>

Kuvio 4. SWOT-analyysi (Hakanen 2004, 50)



## Vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen

Pitkämäki (2000, 80) korostaa yrityksen omia vahvuuksien ja heikkouksien esille tuomista myös toisella tavalla, ympäristöarviointia täydentäen. Vahvuuksien tulee silloinkin vahvistaa yrityksen kilpailuetuja ja heijastua toimialan menestymisen edellytyksiin. Niiden tulee toisin sanoen parantaa asiakkaille merkityksellisiä tekijöitä ja oltava sellaisia, joille asiakkaat antavat arvoa. Vahvuuksien tulee täyttää tiettyjä tunnusmerkkejä, muuten kyse on heikkouksista.

Vahvuuksia ovat tekijät, joilla yritys

- vahvistaa kykyään hallita kokonaisuutta
- sopeutuu ympäristön muutoksiin ja epäjatkuvuuksiin
- parantaa kykyä ja mahdollisuuksia selvittää ongelmat
- kehittää osaamistaan
- parantaa sosiaalisia taitoja, siis sekä kykyä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa että suhdeverkostoa
- löytää entistä paremmin omat polkunsä
- lisää tuotteiden ja palveluiden innovatiivisuutta
- ylläpitää työyhteisön ja yrittäjän korkeaa suoritusmotivaatiota ja lisää sitoutumista yrityksen päämääriin, toisin sanoen innostaa työyhteisöä ”panemaan toimeksi”. (Pitkämäki 2000, 80.)

## 3.4 Yrityksen keskeiset valinnat

### 3.4.1 Visio

Visiolla pyritään tulevaisuuden ennakkointiin. Sen avulla yritys hahmottaa toimialan kehityssuunnan ja tulevaisuuden tavoitetilan eli sen, millaiseksi yrityksen halutaan kehittyvän ja millaisen työyhteisön yritys pyrkii luomaan. Pienelle yritykselle visiointi on yhteinen ajattelutapa

tulevaisuuden suunnasta. Kaikki yrityksen unelmoivat tulevaisuutta. Toteutunut visio on parasta yrityksen pääomaa. (Pitkämäki 2000, 86–87.)

Visio on kuvaus, mielikuva tai ihannekuva yrityksestä tulevaisuudessa. Vision aikajännettä ei voida etukäteen määritellä eikä antaa sille mitään ohjearvoja. Se riippuu yrityksen koosta ja tilanteesta, yrittäjän asenteista ja yrityksen kulttuurista. Tyypillisesti pk-yritysten visiot määritellään 3–5 vuotta eteenpäin. Pienemmissä yrityksissä yrityksen päämäärä on sama tai lähes sama kuin yrittäjän visio. (Hakanen 2004, 63.)

Matkailualan pienyrittäjälle on tärkeää, että hän tiedostaa, miten maailma ja yhteiskunta ympärillä muuttuvat. Mihin suuntaan kuluttajien ostokäyttäytyminen on menossa? Millaisia palveluja asiakkaat tulevaisuudessa haluavat? Vision tulee olla yhdenmukainen yrityksen arvojen kanssa. Pienyrittäjän tulee kuitenkin toiminnan alussa keskittyä oman liiketoiminnan kehittämiseen kuin luomaan monimutkaisia visioita tai skenaarioita. Tavoitteiden ja toiminnan päämäärien asettaminen on suunnitteluvaiheessa tärkeintä, mitä tulee pitää mielessä. (Hokkanen ym. 2006, 137–138.)

### 3.4.2 Päätaavoitteet

Tavoitteiden asettaminen ja yleensä tavoitteellinen ajattelu on aina ollut olennainen osa yritystoimintaa, ja tavoitteista on tullut jokapäiväisiä myös lähes kaikessa muussa inhimillisessä toiminnassa.

Tavoitteen käsite voidaan määritellä monella tavalla:

- Tavoite on mielikuva, joka suuntaa huomiota. Sen tulisi määritellä suunta ja tulos.
- Tavoite on haluttu tulos jollakin alueella, tahtotila.
- Tavoite selventää, mitä henkilöltä odotetaan. (Hakanen 2004, 131.)

Tavoitteiden kautta yritys pyrkii toteuttamaan strategiaansa ja tehtävänsä. Tavoitteiden tulee olla yksinkertaisia, selkeitä ja vain oleellista toimintaa kuvaavia. Tavoitteet eivät ole vain numeerisia, vaan ne ovat myös ihmislähtöisiä. Tavoitteet voivat liittyä pienyrityksillä liikevaihtoon ja sen kasvuun, maksuvalmiuteen, voittoon, kannattavuuteen, imagoon ja osaamisen lisäämiseen. (Pitkämäki 2000, 102–103.)

Tavoitteisiin on voitava myös uskoa. Tavoitteiden todenperäisyys on niiden toteuttamisen kannalta keskeinen asia. On kuitenkin niin, että tavoitetaso, jota heti pidetään realistisena, ei yleensä ole kovin haasteellinen. Tosiasiat on tunnustettava: uusiin olosuhteisiin mukautuminen edellyttää joustavuutta ja luovuutta. Se, miten tavoitteita mitataan, nousee ydinkysymykseksi. Selkeästi mitattava tavoite ohjaa toteutusta ja antaa perustan seurannalle. (Hakanen 2004, 133–134.)

### 3.4.3 Liikeidea

Liikeidea määrittää toiminnan pääsuuntaviivat. Yrityksen menestyminen riippuu ensi kädessä neljästä seikasta: millä tuotteella (tavara tai palvelu) yritys tyydyttää asiakkaiden tarpeita, löytääkö yritys tuotteelleen asiakkaita tai kenelle yritys lähtee tuotettaan markkinoimaan, kuinka yritys järjestää toimintonsa ja millä yrityskuvalla (imagolla) yritys tuotettaan markkinoi. Liikeidea kuvaa yrityksen menestystekijöitä, joten sen pääosat ovat yrityksen tuotteet, markkinat, toimintatapa sekä imago. Yrityksen menestyminen koostuu siten neljästä eri osa-alueesta. Kullakin alueella niistä yritys voi olla kilpailijoitaan parempi. (Hulkko ym. 2001, 34–35.)

Yritystoiminta perustuu kantavaan ideaan. Liikeidea muodostuu yritysideoista eräänlaisena ketjuna. Liikeideasta laaditaan liiketoimintasuunnitelma, jolla pyritään menestyvään ja kannattavaan liiketoimintaan. Yritysidea voi perustua esimerkiksi toisen palveluksessa tehdyn työn kautta syntyviin ideoihin, teknologian tarjoamiin uusiin mahdollisuuksiin, asiakkaiden ongelmiin tai uusien arvojen ja asenteiden vaatimiin muutoksiin. Menestyksellinen liikeidea (kuvio 5) syntyy, kun liikeidean osat ovat yhteensopivia. (Hokkanen ym. 2006, 26.)

<b>Liikeidean avainsanat ovat</b>	
<b>Mitä?</b>	Mikä on tuotteesi tai palvelusi ja mikä on sen hyöty asiakkaalle?
<b>Kenelle?</b>	Ketkä ovat tärkeimmät asiakkaasi ja miksi?
<b>Miten?</b> Toimintatapa	Miten aiot toimia?
<b>Millä?</b> Imago	Miten saat asiakkaasi ostamaan? Mitä haluat ihmisten ajattelevan yrityksestäsi?

Kuva 5. Liikeidean avainsanat (Hokkanen ym. 2006, 27)

Jokaisen menestyvän yrityksen lähtökohtatilanteen muodostaa kannattava liikeidea. Sijoittajan näkökulmasta ajatellen yrityksen on osoitettava selvästi, miten ideasta hyötyy asiakas, markkinat ja sijoittajat. Idea on esitettävä vakuuttavasti. Ajan kanssa laadittu idea tulee myös testata eli mitkä ovat sen markkinat, voidaanko se toteuttaa ja onko sillä uutuusarvoa. (Kamensky 2000, 29–30.)

#### 3.4.4 Strategia

Kamensky (2008, 19) toteaa strategian määrittämisen olevan sen laaja-alaisuuden ja monitahoisuuden vuoksi mahdotonta määritellä yksillä sanoilla.

*”Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa. Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä. Yritys hallitsee tietoisesti ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan.”* (Kamensky 2008, 19.)

Strategian kolme tasoa ovat yritysstrategia, liiketoimintastrategia ja toiminnallinen eli operatiivisen tason strategia. Yritysstrategia kertoo, missä liiketoiminnassa halutaan olla mukana. Siinä päätetään liiketoiminta-alueiden valinnasta ja luopumisesta. Liiketoimintastrategiassa tarkastelun kohteena on yleensä kilpailu sekä kilpailuedun rakentaminen ja ylläpitäminen eli kilpailukyvyyn varmistaminen. Operatiivisia strategioita laaditaan kilpailustrategian toteuttamiseksi, ja ne liittyvät markkinointiin, asiakaspalveluun, tutkimus- ja kehitystoimintaan ja tuotantoon. (Jylhä & Viitala 2008, 71.)

Strategia on ennen kaikkea valintoja ja luopumista. Se tarkoittaa sitä, että yrityksen on osattava valita ympäristöstään ne vaihtoehdot, jotka johtavat parhaaseen tulokseen. Asioiden tärkeysjärjestykseen laittaminen ja jopa luopuminen joistakin kannattamattomista liiketoiminnoista antaa parhaan tuloksen. Valintoja on suoritettava liiketoiminnan osa-alueilla, jotka koskevat asiakkaita, tuotteita tai palveluja, kilpailukeinoja, voimavaroja ja osaamista. (Hakaniemi 2004, 134.)

### 3.5 Toimenpidesuunnitelmat

Yritystoiminnan tarkoituksena on hankittuja tuotannontekijöitä yhdistelemällä valmistaa tuotteita, joita sitten myydään asiakkaille tulojen aikaansaamiseksi. Toiminnan onnistumisen keskeinen edellytys on, että yritys pystyy analysoimaan markkinoiden tarpeet ja valmistamaan sellaisia tuotteita, joille on myös kysyntää. Riittäväillä resursseilla voidaan ennakoida kysyntää ja kyetään valmistamaan kysyntää tyydyttäviä tuotteita. (Isokangas & Kinkki 2004, 194.)

Toimiessaan markkinoilla yrityksellä on käytettävissään joukko keinoja, joiden avulla se voi vaikuttaa mahdollisiin asiakkaisiin niistä kilpailtaessa. On olemassa myös tekijöitä, joihin yritys ei voi omilla toimillaan kovin helposti vaikuttaa. Niitä ovat muun muassa toimialan kilpailutilanne, taloudellinen ympäristö, poliittiset ja kulttuuriin liittyvät tekijät. Vaikutettavissa olevat seikat löytyvät usein yrityksen sisältä. Niihin yritys voi vaikuttaa omilla päätöksillään. Ne liittyvät usein tuotantoprosessin ohjaukseen eli itse tuotteen valmistamiseen, sen hinnoitteluun, tuotteen saattamiseen mahdollisten asiakkaiden ulottuville ja tuotteesta tiedottamiseen asiakkaille. (Isokangas & Kinkki 2004, 196.)

#### 3.5.1 Markkinointi

Markkinointisuunnitelma on yksi liiketoimintasuunnitelman tärkeimmistä osista. Sijoittajat pitää saada vakuuttuneiksi siitä, että liikeidealle on olemassa markkinat, joita voidaan palvella kannattavasti. Sijoittajat samoin kuin yrityksen johtoryhmä haluavat varmistua siitä, että yrityksen kasvomahdollisuuksia koskevat odotukset toteutuvat. (McKinsey & Company 2001, 67.)

Markkinoinnin tavoitteita ovat tuotteen ja yrityksen tunnetuksi tekeminen. Asiakkaissa tulee herättää positiivista mielikuvaa yritystä kohtaan. Yrityksen tulee panostaa asiakastyytyvyyden luomiseen, uskollisten sekä kannattavien asiakkaiden hankkimiseen, jotta liiketoiminnalle saadaan jatkuvuutta. (Hokkanen ym. 2006, 29.)

Markkinointisuunnitelma kertoo yrityksen myyntitavoitteet ja miten ne aiotaan toteuttaa käytännön markkinointikeinoin. Myyntitavoitteet voidaan jakaa eri asiakasryhmille, tuoteryhmille tai markkina-alueille. Markkinointisuunnitelmassa on suunnitelma markkinoinnin kilpailu-

keinoista ja siitä, miten niitä aiotaan kehittää liiketoimintatavoitteiden pohjalta. (Isokangas & Kinkki 2004, 246.)

McKinsey & Company (2000,68) jäsentää markkinointisuunnitelman toteuttamisen vaiheet seuraavasti:

1. Markkina- ja kilpailija-analyysi

Perehdytään entistä tarkemmin liikeidean markkinoihin sekä analysoidaan kilpailijoiden vahvuuksia ja heikkouksia.

2. Kohdemarkkinoiden määrittäminen

Määritetään kohdemarkkinat ja valitaan asiakasryhmä, jonka tarpeet tuote täyttää parhaiten ja jolle yrityksellä on kilpailijoihin verrattuna eniten tarjottavana.

3. Markkinastrategian laadinta

Selvitetään, kuinka asiakkaat tavoitetaan, millä tavalla heitä lähestytään ja miten asiakkaiden tavoittaminen varmistetaan. Kuvataan erityisesti tuotesuunnittelua, hinnoittelua, jakelua ja viestintää koskevat toimenpiteet.

4. Asiakassuhteen hallinta.

Suunnitelmaan kirjataan myös vanhojen asiakkaiden ostouskollisuuden säilyttäminen, jos uusien asiakkaiden hankinta on kallista (McKinsey & Company 2000, 68).

Matkailumarkkinoinnin perustana on asiakaskeskeisyys, asiakastyytyväisyys, pitkäaikaiset asiakassuhteet ja matkailijan kuluttajakäyttäytymisen ymmärtäminen. Tältä pohjalta yritys asettaa tavoitteensa, joita toteutetaan markkinoinnin kilpailukeinoin. Keskeisimmät kilpailukeinot ovat tuote/palvelu, hinta, saatavuus ja viestintä, joiden avulla pyritään vastaamaan matkailijoiden tarpeisiin, matkailukysynnän tyydyttämiseen, uusien tarpeiden luomiseen ja muun matkailukysyntään vaikuttamiseen. (Albanese & Boedeker 2003, 126.)

Tuote tai palvelu

Alkavan yrityksen keskeisimpiä tuotteeseen liittyviä päätöksiä on se, kuinka monta tuotetta se markkinoi, kilpaileeko yritys nykyisillä tuotteilla vai kehittääkö se uusia tuotteita. Näiden pää-

tösten lisäksi yritys valitsee kohderyhmät. Asiakkaiden tarveanalyysiä tehtäessä yritys päättää, tyydyttääkö se asiakkaidensa kokonaistarpeet vai vain osan niistä. (Lahtinen & Isoviita 1998, 116.)

Palvelu ja erityisesti hyvä palvelu koetaan erittäin tavoiteltavaksi arvoksi. Palvelu tehdään erityisesti asiakasta varten, parhaimmillaan asiakkaan ”mittojen mukaan”. Palvelun huonous tai hyvyys on viimekädessä asiakkaan kokemus. Palvelun tuottajalla on kuitenkin erilainen käsitys palvelun onnistumisesta. Asiakkaan arvioinnin perusta on usein kokemustilanteesta syntynyt tunne, johon liittyy odotuksia ja käytännön havaintoja. Tuottajalla taas ovat omat kriteerit palvelun arviointiin, jolloin arvioinnin perusteeksi nousevat käytetty panostus ja voimavarat. Asiakkaan kokemus hyvin usein mittapuuna unohdetaan. Pitää myös muistaa, että palvelu on paljolti aineeton, kulutus ja tuotto tapahtuvat yhtä aikaa tai epämääräisissä osissa pitkänä aikana. Palvelutapahtuman mittaaminen ja määrittäminen koetaan hyvin vaikeaksi. (Rissanen 2005, 17.)

## Hinnoittelu

Hinnoittelu on erittäin tärkeä liiketoiminnan osa-alue. Hinta vaikuttaa suuresti yrityksen saamaan voittoon ja myynnin määrään. Hinta viestittää tuotteen arvoa ja se vaikuttaa suoraan kilpailuun. Hinnoittelun perusasioita ovat markkinoiden, kysynnän, kustannusten ja kilpailijoiden tunteminen sekä tavoitteiden asettaminen ja seuranta. Hinnoittelua voidaan tarkastella vaiheittain, jolloin ensin on selvitettävä vastaavien tuotteiden markkinahinta. Tämän jälkeen selvitetään kustannukset eli lasketaan, mitä tuotteen tekeminen yritykselle maksaa. Jos markkinahinta on suurempi kuin kustannukset, kannattaa tuotetta tarjota markkinahintaan ja ottaa yritykselle suurempi kate. Markkina- tai kustannuksiin perustuvan hinnoitteluvaiheiden jälkeen tuotteelle asetetaan hinta ja määritellään myynnin määrälliset tavoitteet. (Hokkanen ym. 2006, 63.)

## Saatavuuspäätökset ja jakelukanavat

Matkailuyrityksen tärkeimpiä kilpailukeinoja on matkailupalveluiden saatavuus. Sen avulla pyritään ensisijaisesti varmistamaan, että asiakas pystyy ostamaan yrityksen palveluja. Matkailupalveluiden saatavuutta varmistavat päätökset liittyvät jakelukanaviin sekä ulkoiseen ja sisäiseen saatavuuteen. (Albanese & Boedeker 2002, 149.)

Saatavuuden tarkoituksena on saattaa oikea tuote asiakkaan ulottuville oikeaan aikaan oikeassa paikassa mahdollisimman helposti ja edullisesti. Saatavuutta varmistavat yrityksen jakelupäätökset, ja niiden tarkoituksena on pyrkiä poistamaan ostamisen esteitä. Saatavuuspäätöksiin vaikuttavat muun muassa yrityksen toimiala, koko ja yrityspolitiikka yleensä. (Kinkki & Isokangas 2004, 217.)

Nykyisin on tarjolla erilaisia vaihtoehtoja tuotteiden markkinoille tuomiseen. Tehokkain yrityksen myynnin kasvuvauhti ja markkinoiden peitto saavutetaan useammalla markkinointikanavalla. Oikeiden kanavien valinta ja niiden saaminen yhteistyöhön on yrityksille haaste. (Kotler 2005, 39–40.)

Jakelukanava on reitti, jota pitkin matkailupalvelu markkinoidaan ja myydään asiakkaalle. Tämä reitti voi olla lyhyt ja koostua vain kahdesta toimijasta - matkailupalvelun tuottajasta ja kuluttajasta – jolloin puhutaan suorajakelusta. Matkailussa tavallisinta on kuitenkin epäsuora jakelu, joka tarkoittaa jakelua erilaisten välikäsien eli myyntikanavien kautta. Epäsuoria jakelukanavia voivat olla matkatoimistot, matkanjärjestäjät, keskusvaraamot, sähköiset jakelutiet, liikenneyhtiöt ja alueelliset matkailuorganisaatiot. (Albanese & Boedeker 2002, 149–153.)

Markkinointi- ja myyntikanavia valitessa on kiinnitettävä huomiota jakelutien selektiivisyyteen, kannattavuuteen, luotettavuuteen ja valvontaan. Näiden lisäksi jakelutielle asetetaan joustavuusvaatimus. Muutostilanteissa sen tulee sopeutua kapasiteetin vaihteluihin. Jakelutien kanssa tehtävän yhteistyön tulee perustua pitkäjänteiseen toimintaan toivottujen tulosten aikaansaamiseksi. (Boxberg & Komppula 2001, 87–88.)

### Markkinointiviestintä

Markkinointiviestinnällä tarkoitetaan sitä, miten yrityksen nykyisille ja potentiaalisille asiakkaille kerrotaan yrityksen tuotteista ja palveluista. Suunnittelu lähtee kohderyhmästä, potentiaalisista asiakkaista. Viestinnältä odotetaan kohderyhmän kannalta uskottavuutta ja luontevuutta. Markkinointiviestinnän keinoja ovat

- henkilökohtainen myyntityö
- mainonta
- myynninedistäminen



- suhde- ja tiedotustoiminta. (Pesonen ym. 2002, 50-51.)

Markkinointiviestinnällä on erityisesti matkailussa tärkeä rooli johtuen matkailupalveluiden erityispiirteistä. Erityisesti se, ettei asiakas pysty ennakoon arvioimaan matkailupalveluiden laatua, pakottaa yritykset panostamaan markkinointiviestintään. Yleisesti katsoen tiedottamisen lisäksi markkinointiviestintä tähtää seuraaviin päätavoitteisiin:

- ostohalukkuuden luominen
- yritys- ja tuoteimagon luominen
- myynnin aikaansaaminen
- asiakkaiden ostopäätösten vahvistaminen
- asiakassuhteiden ylläpitäminen, kehittäminen ja syventäminen. (Albanese & Boedeker 2002, 180.)

Viestintätekniikan vaikutukset voivat olla merkittäviä matkailuelinkeinoille. Matkailussa verkkokaupan yleistymisen on nopeampaa kuin muilla sektoreilla. Matkailupalvelujen markkinointi perustuu pitkälti siihen, kuinka paljon ja minkä laatuista tietoa esimerkiksi uudesta matkailukohteesta tarjotaan. Viestintätekniikka antaa tähän hyvät mahdollisuudet. Viestintätekniikan kautta myös matkailijoiden ja matkailupalvelujen tuottajien välinen vuorovaikutus lisääntyy. Matkailupalvelujen tuottajat voivat paremmin yksilöidä omia palvelujaan asiakkaiden tarpeisiin, mikä lisää yksilöllisesti räätälöityjen palvelujen tarjontaa. (Albanese & Boedeker 2003, 59.)

Henkilökohtainen myyntityö on usein yrityksen tärkein viestintäkeino. Sillä tarkoitetaan myyntityötä, joka perustuu henkilökohtaiseen kontaktiin ja suulliseen esitystaitoon ja tavoitteena on myynnin aikaansaaminen. Myyntityö on luonteeltaan suostuttelua. Myyntitilanteessa myyjä yrittää vaikuttaa asiakkaan tietoihin, asenteisiin ja käyttäytymiseen tarkoituksenaan auttaa asiakasta ostamaan tuote. (Isoviita & Lahtinen 1998, 248.)

Mainonnan tavoite ei ole esittää tuotteesta toisasioita, vaan myydä ratkaisu tai unelma. Mainos on kohdistettava asiakkaan toiveisiin. Mainoksella pyritään luomaan tietoisuus tuotteesta tai sen ominaisuuksista. Yksi mainostaminen ei saa asiakasta ostamaan tuotetta vaan siihen

tarvitaan myös myynninedistämistä. Myyjää tarvitaan havainnollistamaan ja kaupanteon vahvistamiseen. (Kotler 2005, 77.)

Myynninedistäminen kuvaa palkkioita ja kannustimia, joilla asiakkaat saadaan ostamaan heti. Myynninedistäminen pyrkii lyhyellä aikavälillä vaikuttamaan ostajan toimintaan. Sillä saadaan nopeammin ja helpommin aikaan tavoitteita kuin esimerkiksi mainonnalla. Todennäköisesti asiakkaat ostavat, jos he saavat erilaisia etuja tai alennuksia. Tärkeää on löytää oikea myynninedistämisen keino, koska tarjolla on runsaasti erilaisia vaihtoehtoja. (Kotler 2005, 114.)

Suhdetoiminta on (Public Relations, PR) on jatkuvaa ja suunniteltua toimintaa, joka kohdistuu yrityksen sidosryhmiin. Suhdetoiminnan tavoitteena on luoda positiivinen mielikuva yrityksestä. Sillä ei niinkään tavoitella taloudellista hyötyä. Suhdetoiminta jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen suhdetoimintaan. Esimerkiksi sponsorointi eli yritysten yhteistyösopimukset urheiluseurojen ja kulttuurijärjestöjen kanssa on yksi tapa hoitaa suhdetoimintaa. Sisäinen suhdetoiminta kohdistuu yrityksen omaan henkilöstöön. Sillä tarkoitetaan sisäistä markkinointia. (Lahtinen & Isoviita 1998, 245.)

### 3.5.2 Tuotekehitys

Tuotekehityksellä tarkoitetaan sekä uusien tuotteiden kehittämistä että valmiiden tuotteiden parantamista vastaamaan asiakkaiden muuttuvia tarpeita. Asiakkaan nykyinen tarve tai tuleva tarve on aina tuotekehityksen lähtökohtana. Uusien tuotteiden kehittäminen lähtee yrityksen liikeideasta. Mitä halutaan tarjota, miten, kenelle ja millä imagolla? Tarjonta ei ole vielä tuote, tuotteesta tulee valmis ja myytävä vasta silloin, kun kaikki tuotteeseen liittyvät asiat on mietitty tarkkaan ja tuote on testattu. (Hokkanen ym. 2006, 35–36.)

Matkailuyrityksellä tuotekehityksen on oltava jatkuvaa. Yrityksen on seurattava aikaansa ja pystyttävä vastaamaan muutoksen tuomiin haasteisiin. Tavallisimmat syyt tuotekehitysprosessin aloittamiseen ovat tavoite lisätä myyntiä, markkinatilanteen muutos, asiakkaiden kulutustottumukset ja kilpailutilanne. Yrityksen pyrkimys saada parempi kate tuotteelle tai lisätä myyntiä onnistuu uusien tuotteiden kehittämisellä. Asiakkaiden kulutustottumukset ovat hyvin herkkiä muuttumaan. Vaatimukset kasvavat ja niihin yrityksen on vastattava. Kilpailutilanteen muutokset ovat myös tuotekehitykseen johtavia syitä. (Lackman & Verhelä 2003, 94.)

### 3.5.3 Palvelu/tuotanto

Palvelu- ja tuotantoprosessilla tarkoitetaan toimintaketjua, joista asiakas saa sellaista palvelua tai sellaisia tuotteita, jotka täyttävät hänen tarpeensa. Teollisuudessa vastaavat järjestelmät ovat olleet käytössä jo kauan, mutta matkailussakin on alettu kehittää toimintaa prosessina. Itse matkailutuote koostuu erilaisista palveluprosesseista, joissa asiakas on mukana. Palveluammattilaisen tulee hallita useita erilaisia palveluprosesseja. Palveluun liittyvien toimintaprosessien tunnistaminen ja kuvaaminen on oman työn ja toimivan asiakaspalvelun kannalta hyvin tärkeää. (Hokkanen ym. 2006, 88–89.)

### 3.5.4 Henkilöstö ja johtaminen

Henkilöstösuunnittelu on varautumista tulevaisuuteen. Sen avulla varmistetaan, että yrityksellä on toteuttajia myös tulevaisuudessa. Henkilöstösuunnittelun avulla varmistetaan yrityksen mahdollisuuksia jatkuvaan kehittymiseen ja uudistumiseen sekä luodaan perusta tarvittavien muutosten onnistumiselle. Suunnittelussa huolehditaan työvoiman riittävydestä, rakenteesta, osaamisesta, kustannusten riittävydestä ja henkilöstövoimavarojen vaalimisesta ja johtamisesta. (Viitala 2007, 50.)

Yrityksen toiminta vaatii johtamista. Johtamisessa voidaan erottaa asioiden ja ihmisten johtaminen. Asioiden johtamisella toimintaa luodaan järjestystä ja ennakoivuutta. Tulosten saavuttamiseksi asetetaan tarvittavat resurssit ja määritellään yksityiskohtaiset vaiheet ja aikataulut. Suunnitellaan tarvittavan henkilökunnan määrä ja vastuun jako. Valvomalla tuloksia saadaan ajoissa ongelmat ratkaistua ja poikkeamat määriteltä lyhyellä aikavälillä. (Laurent, 2006, 30–31.)

### 3.5.5 Talous

Talouden hallinnan olennaisia asioita ovat tuloksen teko ja rahan riittävyys. Molempia tekijöitä on suunniteltava ja yrittäjän on hyvä nähdä talousasiat tavoitteina ja mittareina. Hyvä suunnittelujärjestelmä ohjaa yrittäjää, tuottaa tietoa tavoitteiden asettamiseksi ja kertoo miten

hyvin yritys kannattaa. Myös rahoituksen ajoitus ja oikea-aikaisuus ovat tärkeitä tekijöitä talouden suunnittelussa. (Karjalainen 2002, 13.)

### Rahoitussuunnittelu

Uuden yrityksen rahoituksen suunnittelussa on ensiksikin tärkeää arvioida, miten paljon yrityksen käynnistämiseen ja kehittämiseen tarvitaan pääomaa. Toiseksi on nähtävä, miten paljon tarvitaan rahaa päivittäisten raha-asoiden hoitoon. Kolmanneksi selvitetään, mistä tarvittavat varat saadaan. Rahoitussuunnitelmat varsinkin uudella yrityksellä ovat alustavia ja suuntaa antavia, eivät niinkään tarkkoja laskelmia. Ennusteet voidaan esittää 3–5 seuraavaksi vuodeksi ja ainakin yhden vuoden kriittisen pisteen saavuttamisen jälkeen. Ensimmäiset kaksi vuotta tulee esittää neljännesvuosittain tai kuukausittain ja loput vuodet vuositasolla. (McKinsey & Company 2000, 105.)

### Rahoituslaskelma

Rahoituslaskelman avulla osoitetaan toiminnan kustannuksia ja investointeja ennen toiminnan käynnistämistä. Laskelman rahantarveosassa kuvataan, mitä pitää olla hankittuna tai hankkia heti alkuvaiheessa, että toiminta pystytään järkevästi aloittamaan. Rahantarveosiossa kuvataan myös se alkuvaihejakso, jolloin myyntituloja ei vielä välttämättä ole riittävästi, mutta kuluja on kuitenkin muodostunut. Toisella puolella laskelmaa rahan lähteet luetellaan, mistä tarvittava rahoitus muodostuu, jolla rahan tarpeet katetaan. Laskelman avulla selviää myös yrittäjän omat rahalliset panostukset sekä olemassa olevien laitteiden ja työkalujen osuus (niin sanottu apporttiomaisuus). Laskelman avulla toiminnan aloittamiseen liittyviä taloudellisia riskejä ja tarpeita voi tasapainottaa, suunnitella ja arvioida euroina. (Perustamisopas aloittavalle yrittäjälle 2010, 32.)

Työkirja auttaa oman perustettavan yrityksen liiketoimintasuunnitelman laadinnassa. (Liiketoimintasuunnitelma, työkirja ja ohjeet 2010, 49–53.)

## PÄÄOMAN TARVE JA RAHOITUS

### Investoinnit

+ maa-alueet	€
+ rakennukset ja rakennelmat	€
+ koneet	€

+ laitteet ja kalusto	€
+ asennukset ja muutostyöt yms.	€
+ muut investointiluonteiset kulut	€
<b>+ INVESTOINNIT YHTEENSÄ</b>	<b>€</b>

### Käyttöpääoma

+ kulut ennen toiminnan aloittamista	€
+ ensimmäisten toimintakuukausien kulut	€
+ tarvittavat käteisvarat	€
<b>= KÄYTTÖPÄÄOMA YHTEENSÄ</b>	<b>€</b>

### Pääoman tarve yhteensä

<b>+ Investoinnit</b>	<b>_____ €</b>
<b>+ Käyttöpääoma</b>	<b>_____ €</b>
<b>+ Kustannusylitysvaraus</b>	<b>_____ €</b>
<b>= PÄÄOMAN TARVE YHTEENSÄ</b>	<b>_____ €</b>

### RAHOITUS

+ omarahoitus	€
+ vieras rahoitus	€
+ avustukset	€
<b>= RAHOITUS YHTEENSÄ</b>	<b>€</b>

Kuvio 6. Pääoman tarve ja rahoitus. (Liiketoimintasuunnitelma, työkirja ja ohjeet 2010.)

## Kannattavuuslaskelma

Kannattavuuslaskelma auttaa hahmottamaan, millainen myyntitavoite yritykselle tulisi asettaa. Tätä laskelmaa voi sitten verrata erikseen erilliseen myyntibudjettiin, jossa arvioidaan sitä, kuinka paljon myyntiä suunnitelluilla tuotteilla pitää saada suunnitellusta asiakaskunnasta.. Kannattavuuslaskelmaa tehtäessä tarkastellaan kuluja, joita toiminta synnyttää myynnistä riippumatta. Lopputuloksena laskelma osoittaa, kuinka paljon myyntiä määrätyllä ajalla ja hinnalla täytyy vähintään saada aikaiseksi, jotta toiminta olisi kannattavaa ja jotta se tuottaisi riittävästi tuloa yrittäjän tarpeisiin tai elämiseen. Tätä tulosta voi sitten verrata omaan myyntiennusteeseen tai tuntumaan siitä, kuinka paljon myyntiä on mahdollista saada, esimerkiksi omaan kokemukseen perustuen. (Perustamisopas aloittavalle yrittäjälle 2010, 32.)

### MYYNTIKATETARPEEN MÄÄRITTELY

TAVOITETULOS ENNEN VEROJA	€
+ Poistot/lainojen lyhennykset	€
= RAHOITUSTARVE	€
+ Korot ja muut rahoituskulut	€
= KÄYTTÖKATETARVE	€
+ Kiinteät kulut	
* Kiinteät palkat sivukuluineen	_____ €
* Vuokrat	_____ €
* Muut kiinteät kulut	_____ €
+ markkinointi	
+ matka- ja päivärahat	
+ sähkö, lämpö, vesi	
+ puhtaanapito, siivous	
+ konttori-/toimistokulut	
+ kirjanpito	
+ vakuutukset	
+ kirjat, lehdet, koulutus, jäsenmaksut	
+ edustus	
+ ulkopuoliset kulut	
+ korjaukset, huollot	
+ muut kulut	
	_____ €
= MYYNTIKATETARVE	€

Kuvio 7. Myyntikatetarve. (Liiketoimintasuunnitelma, työkirja ja ohjeet 2010.)

## Tunnusluvut

Yritys on taloudellinen yksikkö, jonka menestyminen liittyy yrityksen taloudellisiin ominaisuuksiin. Yritystoiminnan tavoitteena on jatkuvuuden turvaaminen eli toiminnan jatkaminen ainakin toistaiseksi. Jotta yrityksen toiminta voisi jatkua pitkällä aikavälillä, sen on oltava kannattavaa. Pelkkä pitkän aikavälin kannattavuus ei riitä, vaan yrityksen on pystyttävä selviytymään myös jokapäiväisistä maksuistaan eli sen on oltava maksuvalmis. Kolmas yrityksen taloudellista tilannetta kuvaava ominaisuus on vakavaraisuus, joka mittaa yrityksen rahoitusriskiä. (Isokangas & Kinkki 2004, 149.)

Yrityksen toiminnasta voidaan laatia tunnuslukuja, jotka kuvaavat yrityksen toimintaa. Myös pienyritys tarvitsee tunnuslukuja. Yrittäjän on valittava tunnuslukunsa niin, että hän itse ymmärtää ne ja että ne ovat merkittäviä toiminnan ohjauksen ja seurannan kannalta. Tunnuslukujen hyödyntämistä sanotaan yritysanalyysiksi. Jotta tuloslaskelmasta ja taseesta johdetut tunnusluvut kertoisivat mahdollisimman tarkkaan todellisen tilanteen, lähtötietoja on tarvittaessa oikaistava, kuten pienyrityksen omistajan palkka-arvion lisääminen kuluihin. (Karjalainen 2002, 59.)

Toiminnan laajuutta kuvaavat tunnusluvut:

- myynti tai liikevaihto
- myynnin määrä/henkilö
- liikevaihto/henkilö. (Karjalainen 2002, 60).

Kannattavuutta kuvaavia tunnuslukuja:

TUNNUSLUKU	LASKENTAKAAVA
Myyntikate	liikevaihto - muuttuvat kulut
Myyntikate-%	$100 \times \text{myyntikate} / \text{liikevaihto}$
Käyttökate	liikevaihto - muuttuvat kulut - kiinteät kulut eli myyntikate - kiinteät kulut
Käyttökate-%	$100 \times \text{käyttökate} / \text{liikevaihto}$

Maksuvalmiutta kuvaavia tunnuslukuja:

TUNNUSLUKU	LASKENTAKAAVA
Quick ratio	rahoitusomaisuus/ lyhytaikaiset velat
Current ratio	(rahoitusomaisuus + vaihto-omaisuus)/ lyhytaikaiset velat

Rahoituksen tunnuslukuja:

TUNNUSLUKU	LASKENTAKAAVA
Velkaantumisaste-%	Velat/liikevaihto x 100
Omavaraisuusaste-%	Oma pääoma/taseen loppusumma x 100

Kuvio 8. Yrityksen tunnusluvut. (Karjalainen 2002, 60–63.)

### 3.6 Riskit

Olennainen osa yrityksen toimintaa on riski. Toimintaa harjoitetaan voiton tavoittelemiseksi ja sen vastapuolena on yleensä riski eli epäonnistumisen mahdollisuus. Riski voi liittyä epävarmuuteen, jota voivat aiheuttaa toimittajat ja asiakkaat. Koska epävarmuus liittyy tulevaisuuteen, koskaan ei voida ennakoida tarkasti, millaisiksi yrittämisen olosuhteet voivat muuttua. Asiakas on usein avainasemassa tulevaisuuden tekijänä ja tekee päätökset ostaa tai olla ostamatta. (Kinkki & Isokangas 2004, 122.)

Yritystoimintaan liittyviä riskejä ovat muun muassa liikeriski, vahinkoriski, henkilöriski ja rahoitusriski. Liikeriski tarkoittaa koko yritystoimintaan liittyvää epävarmuutta, mikä voi näkyä tappiollisena toimintana. Liike- eli yritysrisikin kantaa aina yrityksen omistaja. Liikeriskiä vastaan ei voi suojautua esimerkiksi vakuuttamalla. Asiakkaiden ostokäyttäytyminen tai vääränlaisten tuotteiden valmistaminen voivat lisätä tappiollista toimintaa ja pahimmassa tapauksessa eli konkurssissa omistaja voi menettää koko sijoituksensa. (Hulkko ym. 2001, 158.)



Vahinkoriskit voivat syntyä onnettomuustilanteissa. Vahinkoja voivat olla esimerkiksi tulipalot, murrot, ilkivalta, luonnonkatastrofit, henkilöstöä kohtaavat onnettomuudet ja välineiden rikkoutumiset. Henkilöstöriskit kohdistuvat henkilökuntaan ja sitä kautta yritykseen. Osa henkilökuntaan kohdistuvista henkilöriskeistä ovat lakisääteisesti vakuutettavia. (Hulkko ym. 2001, 159.)

Rahoitusriski syntyy silloin, kun yrityksellä on velkaa. Mitä enemmän yrityksen tulorahoituksesta on sitoutunut velan lyhennyksiin ja korkoihin sitä suurempi on riski. Myynnin vaihtelut voivat johtaa rahoituskriisiin. (Hulkko ym. 2001, 160.)

### Riskien hallinta

Riskin suuruuteen vaikuttavat riskin vakavuus ja sen todennäköisyys. Kun riskejä lähdetään tunnistamaan, niitä löytyy usein niin paljon, ettei kaikkia voida käytännössä ottaa huomioon. Tärkeintä on tunnistaa ne riskit, jotka ovat oman yrityksen toiminnan kannalta ajateltuina todennäköisimpiä. (Hakanen 2004, 141.)

Riskien hallinta pyrkii välttämään mahdollisia vahinkoja ja ohjaamaan yrityksen toimintaa siten, että riskin toteutuessa taloudelliset vahingot jäisivät mahdollisimman vähäisiksi. Riskien hallinnan vaiheita ovat riskien tunnistaminen, riskien arviointi ja toimet riskien hallitsemiseksi. Riskien tunnistamisessa yritys käy läpi kaikki mahdolliset toimintaan liittyvät riskit. Jos riskiä ei tunnisteta, ei sitä vastaan voida myöskään suojautua. (Isokangas & Kinkki 2004, 126.)

Riskien tunnistamisessa ennen niiden toteutumista auttaa riskianalyysi. Analysoimalla riskit voidaan saada selville myös piilossa olevat riskit, joista ei tiedetä. Riskianalyysi kattaa riskien luettelon ja niiden vahingontorjuntakeinot. Lisäksi siihen voidaan merkitä, onko riski vakuutettavissa kokonaan, osittain tai ei lainkaan. (Isokangas & Kinkki 2004, 126–128.)

### 3.7 Toteuttaminen ja seuranta

Liiketoimintasuunnittelussa tärkein vaihe on yhdessä ajattelu ja asioitten pohtiminen. Yhdessä tehdyt toimenpiteet tulevat osaksi normaalia arkipäiväistä kanssakäymistä. Asioita ei tarvitse suunnitella aivan loppuun saakka, liiketoimintasuunnitelmankaan ei tarvitse edetä pik-

kuseikkoihin asti. Tärkeintä on käynnistää asiat. Suunnittelu ja toteutus voivat edetä yhdessä käsi kädessä. Se koskee niin tuotekehitystä, liiketoiminnan suunnittelua, uudelle markkina-alueelle laajentamista kuin uuden liiketoiminnan kehittämistäkin. Liiketoiminnan suunnittelun tarkoitus ei ole ainoastaan täsmentää sitä, mitä pitäisi tehdä, vaan myös miten tehdään. Liiketoimintasuunnitelma on valmis vasta, kun myös keinot sen viemiseksi käytännön tasolle, on mietitty. (Pitkämäki 2000, 110–109.)

Yksi tehokkaimpia keinoja varmistaa valittujen toimenpiteiden toteutuminen ja saada aikaan todellista ja pysyvää muutosta on riittävän kattavan ja tehokkaan seurannan järjestäminen. Kun visio auttaa henkilöstön sitouttamisessa, niin seuranta auttaa pitämään sitoutumista yllä. Asioiden mittaaminen, seuranta, kohdistaa mielenkiinnon oikeisiin asioihin ja varmistaa näin etenemisen vision suuntaan. (Hakanen 2004, 167.)

### 3.8 Liiketoiminnan kehittäminen liiketoimintasuunnitelman avulla

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen on melko suuri urakka. Vaikka pienyrittäjän aika on rajallista, on kaikkien ympäristötekijöiden ja analyysien tekeminen panostusta tulevaisuuteen. Liiketoimintasuunnitelmassa on nähtävissä koko toiminnan kokonaisuus. Ilman yhteisesti luotua näkemystä ei voida tehdä tavoitteellista ja menestyvää työtä. (Pitkämäki 2000, 109.)

Yrityksen kehittäminen on osa jokapäiväistä yrityksen johdon ja yrittäjän toimintaa. Monet matkailuyritykset ovat pieniä yrityksiä, joissa on vähemmän kuin 10 henkilöä. Pienen yrityksen kehittäminen onkin usein yrittäjän tai yrittäjäpariskunnan valmiuksien kehittämistä. Oppimisen kehittäminen tapahtuu yleensä muun työn ohella, jolloin kehittämistoimiin ei ole ollut aikaa. Helpointa olisi laadituttaa yrityksen kehittämissuunnitelma esimerkiksi ulkopuolisen asiantuntijan avulla, mutta hyöty voi jäädä vähäiseksi, jos henkilökunta ei ole kehittämisessä mukana. (Pesonen 2006, 86–87.)

Omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan tutkimalla yritys voi löytää lisää vahvuuksia ja heikkouksia. Voimavarat muuttuvat vahvuuksiksi, kun niitä kehitetään. Voimavaran muutoksessa on syytä miettiä, miten se liittyy liiketoimintasuunnitelmaan ja kuinka se täyttää entistä paremmin asiakkaiden odotukset. (Pitkämäki 2000, 81.)

#### 4 SOTKAMON/VUOKATIN MATKAILU

Vuokatti on ottanut oman paikkansa yhtenä Suomen johtavista matkailukeskittymistä. Alkuperäinen ”sinisten vaarojen” maisema on yhä tallella. Vuokatti on kehittynyt suureksi matkailukeskukseksi luomalla monipuolista kesä- ja talvimatkailutarjontaa sekä yhdistämällä turismin ja urheilumatkailun. Myös molemmilla sektoreilla on onnistuttu kansainvälisestikin. (Vesterinen & Vuoristo 2002, 233–234.)

Majoituskapasiteetin lisäksi Vuokatin alueen aktiviteetit ovat lisääntyneet viimeisten vuosien aikana. Vuokatti on pystynyt uusiutumaan järjestämällä myös uusia viihde- ja kuntoilutapah- tumia entisten lisäksi. Uusia ravintoloita, hotelleja ja palvelukeskuksia kuten kauppvoja on rakennettu palvelemaan lisääntyviä matkailijamääriä. Paljon muitakin uudistuksia on suunnitelmien mukaan luvassa vuoteen 2012. (Vuokatin Matkailulehti 2008–2009, 12.)

##### 4.1 Sotkamon/Vuokatin matkailun pääpiirteet

Sotkamon ja Vuokatin matkailuhistorian tärkeimmistä tekijöistä on Vuokatin urheiluopiston perustaminen vuonna 1947. Vuokatin rinteiden laskettelu historian katsottiin alkaneen tuol- loin, jolloin urheiluopiston toimesta raivattiin ensimmäinen rinne lasketteluun sopivaksi. Rinne oli yksi Suomen ensimmäisiä laskettelurinteitä. Vuokatinrinteet ja urheiluopisto ovat luoneet perustan Vuokatin talvimatkailulle. (Vuokatin Matkailulehti 2008–2009, 16.)

Tämän päivän Vuokatin urheiluopisto on monipuolinen liikunta- ja perhelomakohde sekä pohjoismaisten hiihtolajien johtava valmennuskeskus. Se kantaa huolta hiihtotaidon säilymi- sestä suomalaisten kansallisominaisuutena. Urheiluopistolla toimii hiihdon opetuksen pää- koulutuskeskus. Sen toimintaan kuuluvat hiihtoretket, kesäiset vaellukset ja monipuoliset liikuntapaikat terveystuokuntaa edistävinä aktiviteetteineen. (Vuokattisport 2010; Vuokatin Matkailulehti 2009–2010, 62.)

Vuokatinrinteet yrittäjävetoisena on kehittynyt suosituksi ulkoilu- ja nautiskelupaikaksi. Aluksi alppilajit olivat kilpailijoiden ja harvojen eliittimatkaileijoiden suosiossa, mutta nykyi- nen lasketteluharrastus kuuluu tavallisen kansan ulkoilulajeihin. Vuokatin 13 rinnettä ja nyky-

aikaiset hissit tarjoavat tekemistä koko perheelle. (Vuokatin Matkailulehti 2008–2009, 16–17.)

Myös lumilautailijoiden tarpeet on huomioitu. Osin sisätiloihin rakennettu lumilautatunneli palvelee lajin harrastajia myös kesähelteillä. Lumilauta- ja hiihtotunneli täydentävät Vuokatin harrastemahdollisuuksia. Syksyinen hiihtokauden avaus tunnelissa antaa tuntumaa talviselle hiihtoharrastukselle. (Vuokatin Matkailulehti 2008–2009, 24.)

Hiihtokausi 2008–2009 on Vuokatin Hiihtokoululle ollut 50-vuotistaipaleen juhlakautta, kun se valittiin Vuoden Hiihtokouluksi vuonna 2009. Hiihtokoulu on järjestänyt vuodesta 1959 muun muassa valmennusta ja opetusta alppihiihdossa, lumilautailussa, maastohiihdossa sekä huomionut opetuksessaan myös liikuntarajoitteiset. (Vuokatin Matkailulehti 2009–2010, 7–8.)

Lomakeskus Katinkulta on korkeatasoinen kylpylähotelli, jonka palvelutarjontaan kuuluvat kylpylätoiminnan lisäksi hyviin varustellut loma-asunnot, klubirakennus useine pelikenttineen ja lukuisat ravintolat. Katinkulta on ennen kaikkea perhelomakohde. Siellä järjestetään viikko-ohjelmia ja teema- ja retkipäiviä. Lomalaisten ulottuvilla ovat erilaiset harrasteet keilailusta ja moottorikelkkailusta golfin peluuseen. (Vuokatti 2010.)

Vuokatin ylpeyden aiheita ovat myös erilaiset tapahtumat kohteina kaikenlaiset ryhmät. Paitsi liikunnasta ja urheilusta koostuvat Vuokatin tapahtumat erilaisista viihdetapahtumista. Viihdealan huiput esiintyvät Katinkulta-areenalla ja Naapurivaaran huvikeskuksessa. Tuhannet musiikista ja tanssista kiinnostuneet täyttävät täysin Vuokatin majoituskapasiteetin tapahtumaviikonloppuina. Kymmenennen kerran vuonna 2010 järjestettävä nuorison hiphop-festari Pipefest kerää vuosittain yli 10 000 nuorta läheltä ja kaukaa. (Vuokatin Matkailulehti 2009–2010, 49.)

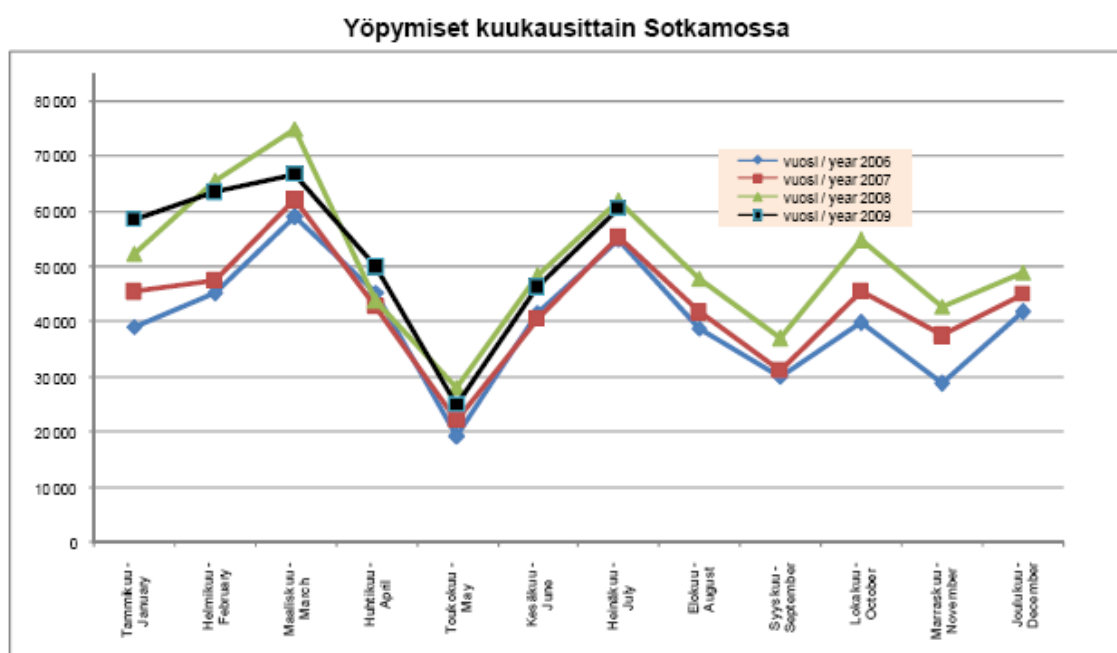
Vuokatissa toimii kaksi valtakunnallista matkailun keskusvaraamoja, jotka helpottavat matkan varaamista ja ostamista. RTG Varauskeskus ja Suomen suurin mökkien vuokrauspalvelu Lomarengas-Finfun. Molemmista varauskeskuksista saa tietoja alueen varaustilanteesta. Lisäksi niistä voi saada ehdotuksia matkan muusta sisällöstä kuten oheispalveluista paikkakunnalla. (Vuokatti 2010.)

## 4.2 Sotkamon/Vuokatin matkailun tunnuslukuja

Sotkamolla Vuokatin matkailualueen ansiosta on johtava asema Kainuun matkailussa kävijämääriltään ja käyttöasteeltaan. Kainuun Etu Oy:n/Pohjolan Myllyn (2009) laatiman Vuokatin matkailun tilastollisen raportin mukaan Vuokatti on tällä hetkellä myös Suomen suosituin ympärivuotinen matkailualue. Matkailukeskusvertailussa Vuokatti valloitti ensimmäisen sijan kotimaisten yöpyjien määrässä ohi Rukan ja Rovaniemen. Levi, Ylläs ja Saariselkä olivat seuraaviksi suosituimpia. Edellisvuonna 2008 Sotkamon yöpymisiä kirjattiin yli 600.000.

Sotkamon majoitusliikkeiden rekisteröidyt yöpymiset (370 800) vähenivät tammi-heinäkuussa 2009 1,1 % edellisestä vuodesta. Sen sijaan ulkomailta tulleiden majoittujien määrässä tapahtui kuitenkin kasvua yli 10 %. Huomattava osa ulkomaisista yöpyjistä eli 80 % tuli Venäjältä (33 600) määrän noustessa vuoden takaisesta 6,4 %. Seuraavilla sijoilla olivat Ukraina, Saksa, Alankomaat ja Ruotsi.

### Yöpymiset kuukausittain Sotkamossa touko-heinäkuussa 2009



Kuvio 3. Sotkamon majoitusliikkeiden rekisteröidyt yöpymiset touko-heinäkuussa 2009.

## Vuokatin matkailustrategia

Vuokatin matkailustrategia on perustunut monipuolisiin aktiviteetteihin ja aitoon ympärivuotisuuteen. Vuokatin alueesta vuosille 2007–2012 laaditun Vuokatti MasterPlanin tavoitteena on olla Pohjoismaiden suosituin ja monipuolisin ympärivuotinen matkailualue. Arvioitu investointien määrä Vuokatin alueella tulee olemaan 200 miljoonaa vuoteen 2012 mennessä, josta vuonna 2009 on jo suuri osa toteutunut. Siitä osoituksena ovat golf-kenttien laajennukset ja lukuisat uudet majoituskohteet ja hotellit. Lisäksi investointeja Vuokattiin on suunnitella oheispalveluihin ja kaupan alalle. Vuokatin tulevaisuuden haaste on majoituskapasiteetin lisääminen. (Vuokatti MasterPlan 2007–2010, 1.)

## 5 JOHTOPÄÄTÖS JA POHDINTA

Opinnäytetyössäni halusin perehtyä liiketoimintasuunnitelman eri osa-alueisiin lähdeaineiston avulla ja soveltaa hankittuja tietoja aloitettavan yrityksen liiketoiminnan suunnitteluun. Vertailupohjaa sain teorian ja käytännön välillä omasta kokemuksestani majoitustoiminnan alalla. Kirjallisen suunnitelman avulla hahmottui uuden yrityksen liiketoiminnan kokonaisuus. Sain arvokasta tietoa siitä, miten käynnistynyt majoitustoiminta oli käytännössä onnistunut ja millaisia mahdollisuuksia majoitustoimintaa jatkavalla yrityksellä on Vuokatin matkailualueella.

Koin kaikkien liiketoiminnan osa-alueiden käsittelyn tärkeäksi. Majoitustoiminnassa on asiakaspalvelu yhtä merkittävässä asemassa kuin se tuote, jota myydään. Markkinoinnin kannalta ajateltuna majoitustoiminnan yrityksen on pyrittävä löytämään mahdollisimman monta myyntikanavaa tarkoituksena saada lomahuoneiston vuokraukselle sellainen käyttöaste, että toiminta olisi kannattavaa. Yrittäjällä pitää myös olla valmiudet itse myydä tuotetta/palveluaan, mikä vaatii yrittäjältä monenlaisia tietoja ja taitoja, vaikka välitysliikkeiden ammattitaito onkin käytössä.

Lähdemateriaalia on teoriaosuuteen saatavilla runsaasti. Tekijät ovat käsitelleet liiketoimintaa monilta eri kannoilta painottaen omaa tarkastelunäkökantaansa. Vaikeinta oli löytää niistä selkeästi etenevä juoni työlle. Liiketoimintasuunnitelman teko ei olekaan suoraviivaista ja kerralla lopputulokseen pääsemistä vaan monia asioita joudutaan pohtimaan aina uudelleen useammalta näkökannalta. Palaaminen aikaisempiin suunnitelman osioihin ja pohdintoihin on tyypillistä työskentelyä.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytetty kirjoituspöytä tutkimus oli luontevin tapa käsitellä aihetta, koska empiirisen työn tekeminen vaati teoriaosuuden soveltamista. Vaihtoehtona olisi ollut tutkimus oman majoitustoiminnan piirteistä ensimmäisen toimintavuoden aikana, mutta sitä ei voitu tehdä ajallisesti, koska opinnäytetyöni tekeminen alkoi jo ennen ensimmäisen majoitustoimintavuoden päättymistä. Omasta yritystoiminnastani on kuitenkin ollut monella tapaa hyötyä opinnäytetyön tekemisessä ja uuden yrityksen liiketoimintasuunnitelman laadinnassa. Myynnin ja kustannusten arviointi liiketoimintasuunnitelman talouslaskelmiin on ollut helppoa, koska olen käyttänyt toteutuneita majoitustoiminnan lukuja hyväk-

seni. Uskon liiketoimintasuunnitelmasta olevan hyötyä nykyiselle toiminnalleni, vaikka uuden yrityksen perustaminen ei olisikaan vielä ajankohtainen.



## LÄHTEET

- Albanese, P. & Boedeker, M. 2003. Matkailumarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Anneberg, M. & Jokela, P. 1995. Yrittäjyys – ammatti vai tulevaisuus. Helsinki: WSOY
- Boxberg, M., Boxberg, M., Korhonen, S. & Mutka, P. 2001. Matkailutuotteen markkinointi ja jakelukanavat. Helsinki: Edita Oyj.
- Brännare, R. & Kairamo, H., Kulusjärvi, T., Matero, S. 2003. Majoitus- ja matkailupalvelu. Helsinki: WSOY.
- Boxberg, M. & Komppula, R. 2002. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Helsinki: Edita Prima Oy.
- ELY-keskus. Yritystoiminta 2010. Perustaminen. Kehittäminen. Rahoitus. Saatavilla: <http://www.te-keskus.fi/Public/?nodeid=10544&area=7643&lang=1> (Luettu 10.04.2010).
- Finnvera 2010. Liiketoiminnan aloitus. Yritystoiminnan rahoitusratkaisut. Saatavilla: <http://www.finnvera.fi/fin/Liiketoiminnan-aloitus/Loeydae-ratkaisuja-rahoitustarpeisiin> (Luettu 12.04.2010).
- Hakanen, M. 2004. Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Helsinki: Multiprint Oy.
- Hokkanen T., Mönkkönen, T. & Pesonen I. 2006. Menestyvä matkailuyritys. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hulkko, P., Kinkki, S. & Mäkinen, I. 2001. Yritystoiminta. WS Bookwell Oy: Porvoo.
- Isokangas, S. & Kinkki, S. 2002, Yrityksen perustamistoiminnot. Vantaa: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Isoviita, J. & Lahtinen, A. 1998. Markkinoinnin suunnittelu. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Jylhä, E. & Viitala, R. 2008. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Karjalainen, L. 2002. Pienyrityksen talousopas. Kuopio: Finnvera Oyj.
- Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet –80 konseptia menestykseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lackman, P. & Verhelä, P. 2003. Matkailun ohjelmapalvelut – Matkailuelämyksen tuottaminen ja toteuttaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Laurent, B. 2006. Päivittäisjohtaminen matkailu- ja ravintola-alalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Lecklin, O. 1997. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lehtonen, R. 2002. Taloustiedolla tulosta. Helsinki: Talentum.
- Kainuun Etu 2010. Kainuun ja Vuokatin matkailun tunnusluvut. Saatavilla: <http://www.kainuunetu.fi/UserFiles/d763e312-4069-4815-82bd-f6886b1871ca/Web/KV-hanke/Kainuu1209.pdf> (Luettu 13.4.2010).
- McKinsey & Company. 2000. Ideasta kasvuyritykseksi. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Pitkämäki, A. 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Porter, M. 1988. Kilpailuetu. Espoo: Amer Yhtymä Oy Weilin+Göös kirjapaino.
- Rissanen, T. 2005. Hyvä palvelu. Vaasa: Pohjantähti Polerstar Ltd.
- Uusyrityskeskus 2010. Perustamisopas alkavalle yrittäjälle. Saatavilla: [http://www.uusyrityskeskus.fi/perustamisopas\\_alkavalle\\_yrittajalle.pdf/](http://www.uusyrityskeskus.fi/perustamisopas_alkavalle_yrittajalle.pdf/) (Luettu 01.03.2010).
- Vesterinen, N. & Vuoristo, K-V. 2002. Lumen ja suven maa. Helsinki: Werner Söderström Oy.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vuokatin matkailulehti, VuokattiMagazine. 2008-2009, 2009-2010. Vuokatin Matkailukeskus.

VuokattiMasterplan 2007–2012 Saatavilla:

[http://www.vuokatti.fi/masterplan/Vuokatti\\_MasterPlan.pdf](http://www.vuokatti.fi/masterplan/Vuokatti_MasterPlan.pdf) ( Luettu 31.12.2009).

Vuokattisport. Vuokatin urheiluopisto. Saatavilla: [www.vuokattisport.fi/](http://www.vuokattisport.fi/) (Luettu 01.02.2010).

YritysSuomi. Liiketoimintasuunnitelma, työkirja ja ohjeet. ELY-keskus. 9.3.2010. Saatavissa <http://www.yrityssuomi.fi/default.aspx?contentid=8683> (Luettu 30.03.2010).



## VUOKATIN LOMA-MARIA OY:N LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Liiketoimintasuunnitelma on salainen.

LOMAHUONEISTO VUOKATTIN SI-  
NI-MARIA E 5, VUOKATTI



Kuva 1. Lomahuoneisto terassilta päin  
Kuva: Leena Huusko



Kuva 2. Lomahuoneisto sisäpuolelta  
Kuva: Leena Huusko

Lomahuoneisto:

Tupakeittiö + mh + s, pinta-ala 47 m<sup>2</sup> + 20 m<sup>2</sup> parvi, vuodepaikkoja yhteensä 4 + 2 hengelle.

Varustus:

Sähkövalo, sähköhella, jää-pakastinkaappi, sähkölämmitys, kylmä ja lämmin vesijoh-to, suihku, wc, mikroaaltouuni, tv, cd-soitin, dvd, astianpesukone, pyykin-pesukone, vaatteiden kuivauskaappi.

Autokatospaikka, autolämmityspistoke, suksien huoltotila, urheiluvälinevarasto, kaasugrilli, pihakalusteet. Huoneistossa on lapsivarustus ja ilmainen langa-ton/langallinen nettiyhteys.